

# WAT IS DE VRAAG?

OVER EFFECTIEVER EN EFFICIËNTER MARKTONDERZOEK



Erik de Kort & Durk Bosma

► **Lex Olivier, Eerste Ombudsman MarktonderzoekAssociatie (MOA)**

"Eindelijk een boek dat uitgebreid ingaat op onderwerpen als probleem-analyse en de vertaling hiervan in een onderzoeksprobleemstelling."

# **WAT IS DE VRAAG?**

OVER EFFECTIEVER EN EFFICIËNTER MARKTONDERZOEK

Erik de Kort & Durk Bosma

ISBN 978-90-825099-0-8 (Hardcopy)  
ISBN 978-90-825099-1-5 (ebook)

© 2016 Erik de Kort en Durk Bosma. Vormgeving: Annelies Jansen, Vlijt ontwerp. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de rechthebbende.



# DEEL 01

OVER HET NUT VAN EEN GOEDE PROBLEEM-ANALYSE IN HET MARKTONDERZOEK		12
<b>1</b>	<b>De kloof tussen marktonderzoeker en marketeer</b>	<b>14</b>
1.1.	De kloof	15
1.2	Drie mythes over marktonderzoek	16
1.3	Wat kan er misgaan in de praktijk?	18
1.4	De oplossing: een zorgvuldige en uitgebreide probleemanalyse	20
1.5	marktonderzoek en olieboren	21
<b>2</b>	<b>Ontwikkelingen in marktonderzoek</b>	<b>22</b>
2.1	Wat is er veranderd?	22
2.2	Marktonderzoek 'nieuwe stijl'	24
2.3	Realiseren van 'inzicht'	26
2.4	De waardeketen	27
<b>3</b>	<b>Een stappenplan voor een marktonderzoek</b>	<b>30</b>
3.1	Het lineaire proces van marktonderzoek	30
3.2	Circulair proces in plaats van lineair	32
3.3	Soep	34
3.4	Dobber magazine: van briefing naar onderzoeksopzet	34
<b>4</b>	<b>Wat is een probleemanalyse?</b>	<b>38</b>
4.1	De wegenwacht en de huisarts	39
4.2	Kernelementen van een probleemanalyse bij marktonderzoek	39
4.3	Het belang en het doel van een probleemanalyse	41
4.4	Noodzakelijke afbakening	42
4.5	Het resultaat van de probleemanalyse	43
4.6	Hoe herken je een matige probleemanalyse?	44
4.7	Pastasaus	43



## DEEL 02

### HOE ANALYSEER JE EEN ONDERZOEKSPROBLEEM? 50

<b>5</b>	<b>Aan de slag!</b>	<b>52</b>
5.1	Een stappenplan voor de probleemanalyse	52
5.2	Hoe kom je aan de juiste vragen?	54
5.3	Hoe kom je aan informatie?	54
5.4	Wanneer begint je onderzoek?	56
5.5	Moet het nu altijd zo ingewikkeld	57
<b>6</b>	<b>Focus: wat is het probleem?</b>	<b>58</b>
6.1	De bril van de onderzoeker	59
6.2	Wat is een 'probleem'?	59
6.3	Huidige situatie versus gewenste situatie	63
6.4	Symptomen	63
6.5	Oorzaken, oplossingen en middelen	64
6.6	De probleemstelling in het juiste perspectief	64
6.7	De weerbarstige praktijk	67
6.8	Universele probleemdefinitie	70
6.9	Case: onderzoek naar de belevingswereld van de consument	71
6.10	Dobber: wat is het probleem?	74
<b>7</b>	<b>Focus: Het werk van de marketeer</b>	<b>76</b>
7.1	Te nemen beslissingen bepalen onderzoeksfocus	77
7.2	Het werk van de marketeer	77
7.3	Het niveau van de beslissingen	81
7.4	Een tweede focus voor je onderzoek	81
7.5	Dobber: de marketingbeslissingen	83

---

<b>8</b>	<b>De interne analyse</b>	<b>84</b>
8.1	De kernvragen van interne en externe analyse	84
8.2	Aan de slag met de interne analyse	85
8.3	Kernvraag 1: Hoe ziet de huidige situatie eruit?	86
8.4	Kernvraag 2: Wat wil men bereiken of wat zijn de symptomen?	88
8.5	kernvraag 3: Welke beslissingen kunnen genomen worden (middelen, oplossingen)?	89
8.6	Wat weet je na de interne analyse?	94
8.7	Dobber: meer duidelijkheid na de interne analyse	95
<b>9</b>	<b>De externe analyse</b>	<b>96</b>
9.1	Kernvraag 4: Wat zijn relevante kenmerken van de markt?	97
9.2	Kernvraag 5: Welke doelgroepen en subgroepen spelen een rol?	98
9.3.	Kernvraag 6: Hoe werkt de markt?	101
9.4	Wat weet je na de externe analyse?	103
9.5	Dobber: nog meer duidelijkheid na de externe analyse	104



## DEEL 03

VIA DE CENTRALE PROBLEEMSTELLING NAAR ONDERZOEKSVRAGEN	106
<b>10 Synthese: De Centrale Probleemstelling</b>	<b>108</b>
10.1 Afbakening	110
10.2 Het managementprobleem	110
10.3 De onderzoeksdoelstelling	111
10.4 De onderzoeksvragen	113
10.5 Case: Mystery Calling Onderzoek?	113
10.6 Een Centrale Probleemstelling voor Dobber	118
<b>11 Een model om je onderzoek aan op te hangen</b>	<b>120</b>
11.1 Voordelen van een model	121
11.2 De opbouw van een model	122
11.3 Voorbeeld: een model om marktaandeel te analyseren	125
11.4 Voorbeeld: een model voor klanttevredenheid(sonderzoek)	126
11.5 De mens als uitgangspunt van een model	129
11.6 Hoe kom je aan een toepasselijk model?	131
<b>12 Heldere en meetbare onderzoeksvragen</b>	<b>136</b>
12.1 Eisen aan onderzoeksvragen	137
12.2 Hoe kom je tot goede onderzoeksvragen?	138
12.3 Operationalisatie	139
12.4 Benchmarks, hypothesen en vergelijkingen	141
12.5 Onderzoeksvragen voor Dobber	144



## DEEL 04

<b>KIES EEN EFFECTIEVE EN EFFICIENTE AANPAK</b>	<b>146</b>
<b>13 Kies je onderzoeksaanpak</b>	<b>148</b>
13.1 Hoe bepaal je de optimale methode(n) van onderzoek?	149
13.2 Begin bij de onderzoeksvragen	150
13.3 De mogelijkheden: een overzicht	153
<b>14 Beperkingen om rekening mee te houden</b>	<b>154</b>
14.1 Praktische beperkingen	155
14.2 Wettelijke en ethische beperkingen	155
14.3 Wat kunnen mensen beantwoorden?	155
14.4 Kun je de juiste mensen bereid vinden om mee te doen?	158
<b>15 Is het antwoord op de onderzoeksvraag al ergens te vinden of moeten we zelf data verzamelen en/of bewerken?</b>	<b>162</b>
15.1 Deskresearch	163
15.2 Database-analyse of 'big data'	164
15.3 Social media analyse	166
15.4 Expertinterviews	167
15.5 Case: leefbaarheidsonderzoek	169
<b>16 Observeren of vragen?</b>	<b>170</b>
16.1 De voordelen van observeren	171
16.2 Soorten observatie	173
16.3 Non-verbale signalen en participerend onderzoek	173
16.4 Specifieke toepassingen van observatie	175



---

<b>17</b>	<b>Wil je een effect meten of voorspellen?</b>	<b>178</b>
17.1	De moeilijkheden met causaliteit	179
17.2	Het experiment als onderzoeksaanpak	181
17.3	Het gebruik van een controlegroep	182
17.4	Vormen van experimenten	184
17.5	Case: Boerengenot	186
<b>18</b>	<b>Wil je begrijpen of meten?</b>	<b>188</b>
18.1	Kwalitatieve en kwantitatieve methoden: het onderscheid	190
18.2	De keuze tussen een kwalitatieve en kwantitatieve methode	191
18.3	Kwantitatief onderzoek, de hoofdlijnen	192
18.4	Kwalitatief onderzoek, de hoofdlijnen	194
18.5	Case: imago beleggingsfondsen	198
18.6	Tot slot, een onderzoeksaanpak voor Dobber Magazine	200
<hr/>		
	Nawoord	203
	Literatuurlijst	204
	Figuurlijst	206

---



# INLEIDING

**Waarom worden veel marktonderzoekuitkomsten voor kennisgeving aangenomen, ondanks dat schijnbaar een helder antwoord op de onderzoeksvragen wordt gegeven? Het antwoord is dat vaak niet de juiste onderzoeksvragen beantwoord zijn. Het echte vraagstuk is niet onderzocht. De uitkomsten helpen dan niet om een beslissing te kunnen nemen.**

Ons vak marktonderzoek bestaat uit twee onderdelen: denkwerk en veldwerk. Net als in de bouw zijn er architecten en aannemers. De architecten brengen de wensen van de gebruiker in kaart, bedenken de opzet van het onderzoek en ontwerpen vragenlijsten en checklists. De aannemers voeren het onderzoek uit. Vervolgens zijn het weer de architecten die op basis van de uitkomsten de juiste conclusies trekken. Marktonderzoek is meer en meer een vak geworden van aannemers en er wordt steeds minder belang gehecht aan het werk van een goede architect. Een goede architect zorgt er voor dat het onderzoek de echte vragen van de opdrachtgever beantwoordt, zodat die direct aan de slag kan met de uitkomsten.

Dit boek gaat over het werk van de architect in marktonderzoek. We presenteren een stapsgewijze aanpak die leidt tot beter bruikbaar en efficiënter marktonderzoek. De achterliggende gedachte van onze aanpak is dat marktonderzoek altijd wordt uitgevoerd om een (marketing-)beslissing te kunnen nemen. Dit noemen we het management vraagstuk. Deze beslissing wordt vertaald naar onderzoeksdoelstelling en -vragen. Dit is de informatiebehoefte, ofwel welke informatie is nodig om een goede beslissing te kunnen nemen? De onderzoeksvragen worden vervolgens vertaald naar de optimale onderzoeksopzet.

Door dit proces consistent te doorlopen, zorg je ervoor dat het antwoord op elke onderzoeksvraag, altijd bruikbaar is voor de opdrachtgever.

Het boek heet 'Wat is de vraag?'. Dit heeft natuurlijk betrekking op het maken van een goede vragenlijst of gespreksleidraad. Maar het heeft vooral betrekking op de vragen die je stelt voordat je een onderzoek opzet. Vragen die je helpen om de echte, achterliggende vragen van de opdrachtgever bloot te leggen. Het leren formuleren van de juiste (onderzoeks)vragen is een essentiële stap in elk onderzoek.

---

**“ A problem well stated is a problem half-solved. ”**

*(Charles Kettering, 1876 – 1958, uitvinder van onder andere de elektrische startmotor, die tot op de dag van vandaag gebruikt wordt.)*

---

We presenteren een praktische aanpak voor het opzetten van marktonderzoek, met modellen en hulpmiddelen\* die in veel situaties van toepassing zijn. Verwacht echter geen receptenboek, waarbij het op de juiste manier mengen van de juiste ingrediënten in de juiste hoeveelheid vrijwel zeker leidt tot een optimaal resultaat. Bij het opzetten van marktonderzoek is ook een portie creativiteit en analytisch vermogen nodig. Bovendien leiden er vaak meerdere wegen naar Rome. Onze aanpak helpt je deze wegen te vinden en een weloverwogen keuze te maken.

\* Alle in het boek genoemde modellen, checklists, websites en formulieren zijn terug te vinden op de site [www.watisdevraag.nl](http://www.watisdevraag.nl).

## VOOR WIE IS DIT BOEK BEDOELD?

Bij het schrijven van dit boek is primair gedacht vanuit degene die gevraagd wordt een marktonderzoek op te zetten en uit te (laten) voeren. Het boek is geschreven vanuit het perspectief van de bureau-onderzoeker die een onderzoeksvoorstel moet maken. Echter, of dit vanuit het perspectief van een opdrachtgever of vanuit een onderzoeksbureau gedaan wordt, is niet zo relevant, het denkwerk is hetzelfde. We gaan ervan uit dat er een onderzoeksvoorstel gemaakt moet worden. Opdrachtgevers die een briefing moeten opstellen en degenen die hen daarbij helpen, vinden in dit boek concrete aanknopingspunten over hoe het onderzoeksprobleem gestructureerd kan worden en welke informatie nodig is.

Studenten die in het kader van een stage-opdracht of afstudeerproject zelfstandig een onderzoek moeten opzetten, lopen vaak tegen moeilijkheden aan bij de opzet van hun onderzoek. Vaak wordt in de opleiding wel aandacht besteed aan operationele zaken als het maken van een vragenlijst en het trekken van een steekproef, maar de probleemanalyse wordt niet uitgebreid behandeld. Na enig nadenken, komen ze tot een lange lijst van onderzoeksvragen, die mogelijk relevant zijn om te beantwoorden. Maar het kiezen van de meest relevante onderzoeksvragen en vervolgens het kiezen van de optimale methode van onderzoek, is heel lastig. Juist voor studenten die voor het eerst hiermee te maken hebben, zal de gestructureerde aanpak helpen om duidelijk voor ogen te krijgen wat ze nu eigenlijk zouden moeten onderzoeken, voordat ze daadwerkelijk beginnen met hun onderzoek.

## OVER DE AUTEURS



### **Erik de Kort (18-07-1948)**

Na een lange carrière bij het toonaangevende Research International is Erik al vele jaren werkzaam als zelfstandig adviseur op het vakgebied marktonderzoek. Daarnaast geeft hij les aan de Nyenrode New Business School Amsterdam over marketing en marktonderzoek. Er is geen onderwerp en geen branche waar hij in zijn lange carrière geen onderzoek naar heeft gedaan.

### **Durk Bosma (10-04-1975)**

Durk leerde het vak marktonderzoeker bij Research International. Na uitstappen aan opdrachtgeverskant bij Pepsi en KLM richtte hij in 2005 Delta Marktonderzoek op. Zijn hart gaat sneller kloppen van complexe onderzoeksvragen waar een eenvoudige aanpak voor gevonden moet worden.

# OVER HET NUT VAN EEN GOEDE PROBLEEM- ANALYSE IN HET MARKTONDERZOEK



De marktonderzoekwereld is in beweging. Veel dingen veranderen onder invloed van brede technologische, wetenschappelijke en maatschappelijke ontwikkelingen. Maar het bestaansrecht van het vak is onveranderd, namelijk het leveren van correcte en tijdige informatie, zodat (marketing)beslissingen kunnen worden genomen. In dit deel beschrijven we relevante ontwikkelingen maar staan we ook stil bij de constatering dat er sinds jaar en dag een verschil bestaat tussen wat opdrachtgevers van marktonderzoek verwachten (of hopen) te krijgen en wat marktonderzoekers opleveren. We laten zien hoe je door middel van het doorlopen van een aantal stappen ervoor kunt zorgen dat marktonderzoek aansluit bij de wensen van de gebruiker.

# 01



## DE KLOOF TUSSEN MARKT- ONDERZOEKER EN MARKETEEER

**Marktonderzoek, mits goed opgezet en uitgevoerd, helpt marketeers goed onderbouwde beslissingen te nemen. Goed marktonderzoek inspireert en opent ogen, maar is geen vervanging van de creativiteit en het denkvermogen van de marketeer. In de praktijk blijkt echter dat veel marktonderzoek niet aansluit bij de verwachtingen en wensen van de marketeer.**

**Een goede probleemanalyse vooraf is cruciaal om bruikbaar marktonderzoek op te kunnen leveren. De belangrijkste rol van de probleemanalyse is het leggen van de link tussen de onderzoeksuitkomsten en de beslissingen die een opdrachtgever moet nemen.**

De marktonderzoekwereld is in beweging. Er zijn ontwikkelingen gaande die ervoor zorgen dat de branche nooit meer hetzelfde zal zijn als voorheen. De marktonderzoekafdeling heet bij veel organisaties nu Marketing Intelligence of Customer Insights.

Intern hadden de onderzoeksafdelingen vroeger een monopolie op marketinginformatie. Gebruikers van die informatie, de marketeers, moesten via het loket van de onderzoeksafdeling. Informatie komt nu echter overal vandaan en marketeers kunnen eenvoudig zelf onderzoek doen, met behulp van doe-het-zelf-onderzoekstools.

Bij sommige organisaties is een omslag gemaakt. Marketeers nemen betere beslissingen doordat ze worden gevoed met de juiste inzichten op het juiste moment. Deze kennis vormt zowel op tactisch als strategisch niveau de basis voor doordachte marketingbeslissingen. De marketing intelligence afdeling (waar de traditionele onderzoeksafdeling in is opgegaan) heeft zo een duidelijke impact op het succes van de organisatie.

## 1.1. DE KLOOF

De praktijk ziet er echter iets anders uit in veel gevallen. In veel organisaties wordt een grote kloof tussen gebruiker en leverancier van marktonderzoek ervaren. In het Tijdschrift voor Marketing-artikel 'Marktonderzoek 2012: de stand van het vak' wordt hierover een aantal interessante dingen gezegd door opdrachtgevers. Eén van hen verwoordde het als volgt: 'Bij vele (grote onderzoeksbureaus) is een zelfontwikkeld model nog te vaak leidend boven de eigenlijke klantvraag'. Volgens één van de andere geïnterviewden 'vertellen bureaus – groot en klein – wel graag over hun gereedschap en wat minder over wat de opdrachtgever met dat gereedschap kan bereiken. Verder wordt in het artikel onder meer gesteld dat bij veel marktonderzoekers de kennis en vaardigheden ontbreken om echt goed advies uit te brengen. En dat is ook niet onlogisch. Minder ervaren onderzoekers aan bureauszijde weten te weinig van wat er echt gebeurt in de organisatie van de opdrachtgevers. En het grote aantal vragen dat aan de interne marktonderzoekers wordt gesteld door hun opdrachtgevers, zorgt dat ze overspoeld worden door werk, waardoor ze aan advies geven niet toekomen.

Robert van Ossenbruggen van The Commercial Works formuleerde 'de kloof' als volgt:

---

**“ .. it is this strict division between providers and users that causes a lot of trouble. Different professionals speak different languages and are equipped with different skills, but are also responsible for different phases in the customer insight process. The consequences of this mutual misunderstanding or even distrust are substantial. Decision makers, or users of customer insight, often overtly doubt the added value of customer insight providers. They tend to qualify the activities as 'fuzzy' and accuse providers of focusing on methods, models and figures without having sense of what**

*is happening in the business. On the other hand, researchers and analysts accuse decision makers of putting too much faith in their intuition and using the results of the research department primarily to support existing ideas. Also, they suspect them of being guided by other interests than the customers' and of being too eager to take projects to the subsequent level, undermining the output of the researcher or analyst. ”*

*(Van Ossenbruggen, 2012, Earning A Seat At The Table)*

---

De geschetste problematiek is niet nieuw. De kloof bestaat al sinds jaar en dag. We kunnen echter stellen dat deze is vergroot door technologische ontwikkelingen. De nieuwe werkelijkheid vereist dat we als marketing intelligence professionals (of marktonderzoekers) terug gaan naar de kern. Existentiële vragen die iedere marktonderzoeker voor zichzelf moet beantwoorden zijn: wat is de toegevoegde waarde van mijn vakgebied en hoe kan ik die leveren? De vraag wordt nog weleens vergeten in de discussie over alle nieuwe tools en mogelijkheden.

Voorheen werd het antwoord op die vraag vaak in het proces gevonden: zorgen voor tijdige antwoorden op vragen van marketeers binnen een gegeven budget. Maar onderzoekers hebben de neiging om veel te snel en veel te veel te praten over het proces, de methoden en technieken. Men vergeet hierbij dat die methoden en technieken in dienst zouden moeten staan van de opdrachtgevers. De marketeer wil met de uitkomsten aan de slag. Hij of zij wil er beslissingen op kunnen baseren. Typische voorbeelden van onderzoeken waar dit regelmatig mis gaat, zijn klanttevredenheidsonderzoek en brandtracking. Vaak prima uitgevoerd en keurig gerapporteerd, maar men doet er uiteindelijk weinig mee, wat leidt tot onvrede bij de eindgebruikers.



De werkelijke toegevoegde waarde van het vakgebied marktonderzoek zit niet in de uitvoering van het proces van informatie verzamelen. De toegevoegde waarde van ons vakgebied zit in een heldere analyse van een marketing- en/of onderzoeksprobleem, resulterend in de juiste onderzoeksvragen en -aanpak. En achteraf, als de antwoorden er zijn, deze in een zodanig vorm aan te leveren dat de antwoorden een optimale impact hebben in de organisatie van de opdrachtgever.

Centraal in dit boek staat het doel van marktonderzoek. We definiëren dit als volgt:

---

**“ Marketeers en beleidsmaker helpen om betere beslissingen te nemen, door ze te voorzien van juiste, tijdige, heldere en relevante inzichten in hun markt. ”**

---

En om hierbij te kunnen helpen, moeten we eerst helder in beeld hebben welke beslissingen men wil nemen en welke inzichten daarvoor nodig zijn. In dit boek leggen we stap voor stap uit we dit helder krijgen.

## 1.2 DRIE MYTHES OVER MARKTONDERZOEK

Dit boek gaat over het opzetten van een effectief en efficiënt marktonderzoek, dat de juiste onderzoeksvragen op een goede manier beantwoordt. Maar voordat we hier verder op ingaan, behandelen we drie hardnekkige mythes over marktonderzoek. Drie mythes die van belang zijn, omdat ze er verantwoordelijk voor zijn dat de mogelijkheden van goed marktonderzoek vaak niet optimaal worden gebruikt.

### MYTHE 1: Marktonderzoek lost al onze marketingvraagstukken op

We kunnen veel vragen beantwoorden met behulp van goed marktonderzoek, maar zeker niet alle. Wat we sowieso niet aan de doelgroep kunnen vragen, is om de beslissingen van de marketeer voor hem of haar te nemen. Een goed marktonderzoek helpt een juiste en onderbouwde beslissing te nemen. Maar marktonderzoek is geen vervanging van de creativiteit en durf waarover een goede marketeer beschikt. De uiteindelijke oplossing komt uit het brein van de marketeer. Die bedenkt een unieke aanpak op basis van inzichten over hoe consumenten en concurrenten zich in deze specifieke markt gedragen, hoe marketinginstrumenten werken en welke specifieke capaciteiten de eigen organisatie bezit. Marktonderzoek helpt door nieuwe inzichten over markten en het benaderen ervan te verschaffen. Marktonderzoek vervangt niet het denkproces, maar helpt het op gang en stuurt bij, door te toetsen en te inspireren. We behandelen in deel 2 en 3 een gestructureerde aanpak die helpt om ingewikkelde marketingvraagstukken uiteen kunt rafelen en te komen tot een onderzoeksaanpak om de ontbrekende puzzelstukjes boven water te krijgen.

### MYTHE 2: We kunnen alles aan de doelgroep vragen.

Dit is een veronderstelling die aan veel onderzoek ten grondslag ligt. Verderop in dit boek zullen we zien dat we te maken hebben met beperkingen als het gaat om vragen die we kunnen voorleggen. Zoals een klant het laatst verwoorde: “consumenten zij net huilende baby's. Ze kunnen luidkeels laten weten dat er iets aan de hand is, waardoor ze niet blij zijn. Maar je zult zelf moeten uitzoeken wat er aan de hand is en wat de oplossing is. En als ze dan weer stil zijn, is de oplossing blijikbaar afdoende.”

Voorals het gaat om het verklaren van het eigen gedrag schiet het menselijk brein tekort. We weten eenvoudigweg niet waarom we dingen wel of niet doen en kunnen er daarom ook geen vragen zinvol over beantwoorden. Toch zijn er bruikbare aanpakken van onderzoek die gebruik maken van slimme manieren van vragen stellen al dan niet in combinatie met andere methoden om informatie te verkrijgen, waarmee dit inzicht wel verkregen kan worden. Ook zijn er vormen van onderzoek waarbij het helemaal niet nodig is om vragen te stellen, waardoor we veel minder rekening hoeven te houden met de beperkingen van het menselijk brein. In hoofdstuk 14 gaan we verder in op de beperkingen die er zijn als het gaat om het ondervragen van mensen.

### **MYTHE 3: Een marketeer die goed voeling heeft met zijn doelgroep, heeft geen marktonderzoek nodig.**

Dit is geen mythe, maar grotendeels waar. Marktonderzoek fungeert als een voelspriet in de doelgroep. Een marketeer die van nature over een uitstekende eigen antenne beschikt, zal weinig tot geen marktonderzoek nodig hebben om te begrijpen hoe hij zijn doelgroep kan bewegen. Het verklaart waarom Apple één van de grootste bedrijven ter wereld is geworden, zonder ooit aan marktonderzoek naar behoeften van consumenten te hebben gedaan. Het verklaart ook waarom wij als marktonderzoekers zo weinig onderzoek doen onder onze eigen doelgroep. We gaan er (deels ten onrechte) van uit dat wij zelf beschikken over een goede voelspriet, omdat we voor onze klanten de voelspriet vormen.

Apple had geen marktonderzoek nodig voor haar strategische productontwikkeling, omdat Apple, met name in de persoon van wijlen Steve Jobs, over de unieke combinatie beschikt(e) van het volledig begrijpen van de menselijke behoeften en de technische mogelijkheden om hieraan tegemoet te komen op een geheel andere wijze dan voorheen. En daarbij

heeft de organisatie de drive om dit, mogelijk tegen alle bestaande inzichten in, door te drukken in een markt. Als je deze drie eigenschappen van nature bezit, heb je maar weinig aanvullende inzichten nodig. Apple maakt voor haar operationele beleid echter wel gebruik van marktinformatie. Zo worden de introducties van nieuwe producten zorgvuldig afgestemd op de ontwikkelingen van de verkoopcijfers van de huidige producten. Ook dit valt onder marktonderzoek.

De meeste mensen en organisaties beschikken echter niet over de combinatie van deze drie eigenschappen. Briljante ideeën om een markt te veroveren komen niet spontaan en als ze komen, is het nog niet eenvoudig om vervolgens anderen te overtuigen van dit schitterende idee. Je kunt je brein daarom helpen om tot ideeën te komen en anderen binnen en buiten je organisatie daarvan te overtuigen. Marktonderzoek is één van de manieren waarop je kunt helpen. Het helpt om nieuwe inzichten te krijgen in hoe een doelgroep denkt en doet en het helpt om nieuwe manieren te vinden om deze doelgroep te bereiken met de juiste boodschap (of zelfs om compleet nieuwe doelgroepen te vinden). Daarnaast helpt goed marktonderzoek om ideeën en plannen die je hebt te toetsen als je er niet zeker van bent of ze daadwerkelijk het gewenste effect gaan hebben (of wanneer anderen dat niet zijn). We citeren Alain Breillatt uit zijn blog 'You Can't Innovate Like Apple' op de website [www.pragmaticmarketing.com](http://www.pragmaticmarketing.com):

---

**“ Apple does not do market research. This is straight from Jobs' mouth: We do no market research. They scoff at the notion of target markets, and they don't conduct focus groups. Why? Because everything Apple designs is based on Jobs' and his team's perceptions of what they think is cool. He elaborates: 'It's not about pop culture, and it's not about fooling people, and it's not about convincing people that they want something they don't. We figure out what we want. And I think we're pretty good at having the right discipline to think**

*through whether a lot of other people are going to want it, too. That's what we get paid to do. So you can't go out and ask people, you know, what's the next big [thing.] There's a great quote by Henry Ford, right? He said, 'If I'd have asked my customers what they wanted, they would have told me 'A faster horse.' ”*

---

Ford had maar deels gelijk. Als je het zo vraagt, krijg je inderdaad niet het juiste antwoord. Maar het is wel degelijk mogelijk om door middel van het stellen van de juiste vragen informatie over wat mensen werkelijk willen boven water te krijgen.

Inderdaad geldt, voor volledig nieuwe producten en dan vooral producten die voort- komen uit technische ontwikkelingen, dat marktonderzoek om te testen of deze aan een behoefte voldoen, weinig zin heeft. Bij de introductie van TV in Nederland is onderzoek gedaan waaruit bleek dat er geen behoefte aan was. Philips heeft dit in Nederland gewoon doorgedrukt omdat men het kon en erin geloofde. Volledig nieuwe producten komen echter zelden voor.

Maar buiten dat ontstaan ideeën over nieuwe producten, vaak uit het op een andere manier kijken naar de wijze waarop mensen zich gedragen en waarom ze dat doen. Deze inzichten ontstaan bij sommige mensen spontaan (zoals bij Steve Jobs), maar als je niet zo geniaal en creatief bent, helpt het om daar onderzoek naar te doen. Nieuwe producten ontstaan niet alleen door een briljant idee van iemand, maar vooral door het kennen en begrijpen van wat mensen doen. Ook kleine bedrijven met weinig klanten, bijvoorbeeld in zakelijke markten, hebben vaak geen marktonderzoek nodig. Zij kennen hun klanten en dus hun markt van haver tot gort. Bij grotere bedrijven en organisaties is de afstand tot de klanten en markt groter. Van werknemers van grotere organisaties kan in het algemeen niet verwacht worden dat zij hun klanten allemaal diepgaand kennen. Juist dan kan marktonderzoek een brug vormen tussen de interne wereld en de buitenwereld.

## 1.3 WAT KAN ER MISGAAN IN DE PRAKTIJK?

In de praktijk gaat er veel mis bij het opzetten van onderzoek, wat ervoor zorgt dat marktonderzoek niet optimaal benut wordt. Een viertal veel voorkomende valkuilen:

### 1: Marktonderzoek levert antwoord op de verkeerde vragen

Een marketingvraagstuk is als een puzzel. Om een goede beslissing te kunnen nemen, heeft een marketeer allerlei informatie nodig uit diverse bronnen, de puzzelstukjes. Marktonderzoek is één van die bronnen. Dus om een bruikbaar onderzoek op te leveren, zul je je als onderzoeker moeten realiseren:

- › welke informatie nodig is om een beslissing te nemen,
- › welke informatie al beschikbaar is,
- › en welke informatie dus nog ontbreekt om een beslissing te kunnen nemen.

Je zult ook moeten weten hoe die informatie bijdraagt aan de te nemen beslissing. Zonder dit besef en de koppeling aan de te nemen marketingbeslissing, zal een onderzoek uitsluitend data opleveren, geen inzichten. Een marketeer zal uit het onderzoek weinig leren over wat hij zou moeten doen.

Hardnekkig voorbeeld is klanttevredenheidsonderzoek. Dit geeft meestal een antwoord op de vraag hoe tevreden klanten zijn (altijd tenminste een 7, anders gingen de klanten wel ergens anders heen). Aan dat antwoord heb je niet zoveel. Wat je vooral wilt weten, is wat je moet doen om de tevredenheid te verhogen. En dat vertelt het klanttevredenheidsonderzoek vaak niet.

Uitermate belangrijk is om onderscheid te maken tussen marketingvraagstuk, onderzoeksvragen en enquêtevragen. Een marketingvraagstuk is bijna altijd een beslissing die een marketeer moet nemen. Een onderzoeksvraag is gewenste

informatie, afkomstig uit een onderzoek. En een enquêtevraag is weer een vraag zoals we die aan een consument kunnen stellen. Het antwoord daarop, zou moeten leiden tot een antwoord op een onderzoeksvraag. Het antwoord op de onderzoeksvraag of -vragen zou moeten leiden tot een advies over het marketingvraagstuk.

Dit onderscheid wordt wel eens over het hoofd gezien of er wordt niet lang genoeg bij stilgestaan. Vaak worden onderzoeksvragen direct als enquêtevragen voorgelegd aan respondenten. Dan wordt direct aan de consument gevraagd: wat zouden we moeten doen volgens jou? Dit levert meestal geen zinvolle en bruikbare antwoorden op.

## 2: Onrealistische verwachtingen

In de tijd dat één van de auteurs bij Pepsi werkte, vroeg een marketeer hem het volgende: 'Kunnen we een grootschalig consumentenonderzoek doen, zodat we alles weten wat we moeten weten voor de komende 5 jaar?'. Het is een houding ten opzichte van onderzoek die regelmatig voorkomt. Het zijn verwachtingen die natuurlijk nooit waargemaakt kunnen worden. We kunnen lang niet alles vragen aan onze doelgroepen en onderzoek is ook zeker geen vervanging voor het boerenverstand, lef en creativiteit waarover een marketeer zou moeten beschikken. Degenen die daar te weinig van hebben, grijpen vaak ter compensatie naar onderzoek als houvast. Daarom levert marktonderzoek minder op dan wat marketeers ervan verwachten. De reden daarvoor ligt deels in hun verwachtingen over onderzoek. Voor ons, de onderzoekers, is het uitermate belangrijk om die verwachtingen vooraf helder te maken, zodat de opdrachtgevers precies weten wat ze achteraf kunnen met het onderzoek.

## 3: Onderzoekers begrijpen marketeers niet (en vice versa)

Dit grapje is illustratief voor het onbegrip tussen beide:

---

“ A man flying in a hot air balloon suddenly realizes he's lost. He reduces height and spots a man down below. He lowers the balloon further and shouts to get directions, "Excuse me, can you tell me where I am?"

The man below says: "Yes, you're in a hot air balloon, hovering 30 feet above this field."

"You must work in market research," says the balloonist. "I do" replies the man. "How did you know?" "Well," says the balloonist, "everything you have told me is technically correct, but it's of no use to anyone."

The man below replies, "You must work in marketing." "I do" replies the balloonist, "But how'd you know?" "Well", says the man, "you don't know where you are, or where you're going, but you expect me to be able to help. You're in the same position you were before we met, but now it's my fault. ”

---

We hebben de bron niet kunnen achterhalen, het verhaaltje staat in diverse varianten op internet. We zien dat markt-onderzoekers van oudsher vanuit hun methoden en technieken denken. Lang niet alle onderzoekers kunnen zich voldoende verplaatsen in het vraagstuk van hun klant, de marketeer. Marketeers en marktonderzoekers praten nog al eens langs elkaar heen. De marketeer is namelijk vooral geïnteresseerd in wat er uit het onderzoek gaat komen, hoe men daar toe komt, is voor hem of haar minder interessant.

Lex Olivier (voorheen MOA Ombudsman en CEO van Research International Nederland) omschreef het verschil tussen markt-onderzoekers en marketeers mooi in het artikel 'De toekomst van de marktonderzoeker: Simpel statisticus of zelfstandig specialist':

---

“ *Marktonderzoekers zijn democraten en waarheidsvinders. Zij vinden dat beleid gebaseerd moet zijn op objectief verzamelde, betrouwbare data en een aansluitende objectieve analyse van de feiten. Zij vinden dat objectieve analyse gebaseerd moet zijn op gedegen vakmanschap. Dat maakt de marktonderzoeker anders dan de marketeer en de politicus. Hen gaat het primair om het resultaat. De marktonderzoeker is op zoek naar waarheden, binnen de randvoorwaarden van transparantie, reproduceerbaarheid en bescherming van de privacy van het individu.* ”

---

Goed onderzoek voldoet aan 2 basiseisen: gedegenheid en relevantie. De gedegenheid vloeit voort uit het voortbouwen op gevalideerde theorieën en het juiste gebruik van methoden en technieken. De relevantie wordt verankerd door een directe relatie te leggen met beslissingen die marketeers nemen.

#### 4. Context ontbreekt

Een marketingbeslissing wordt nooit in isolatie genomen. Een marketeer heeft te maken met organisatiedoelstellingen, een baas met zijn eigen stokpaardjes en een hoofdkantoor dat garanties wil over de afzet van een nieuw product. Wil je als marktonderzoeker een goed advies kunnen geven op basis van de onderzoeksuitkomsten, dan zul je je goed moeten realiseren welke krachten er inspelen op je opdrachtgever.

Iets soortgelijks geldt voor consumentengedrag. Dat vindt niet plaats in isolatie, maar in de echte wereld, met allerlei invloeden. Neem je deze invloeden niet mee, dan loop je de kans de plank flink mis te slaan, zoals blijkt uit het Pepsi-proef voorbeeld in hoofdstuk 13.

#### 1.4 DE OPLOSSING: EEN ZORGVULDIGE EN UITGEBREIDE PROBLEEM-ANALYSE

Alle hiervoor genoemde problemen ontstaan vaak doordat men vooraf te snel wil. Er worden stappen overgeslagen. Vooraf een goede probleemanalyse maakt de context voor alle betrokken partijen duidelijk, zorgt voor wederzijds begrip, schept helderheid over wat een marketeer kan verwachten van marktonderzoek (en wat niet) en zorgt ervoor dat precies de goede vragen worden beantwoord. Het begint met een heldere briefing aan de marktonderzoeker, die op basis daarvan een aantal kritische vragen stelt. De briefing, inclusief de context en de visie van de marktonderzoeker op het vraagstuk, vormen de basis voor het onderzoeksvoorstel. Uit het onderzoeksvoorstel zou voor de marketeer moeten blijken dat het voorgestelde onderzoek hem inderdaad helpt om zijn beslissingen te kunnen nemen. Deze probleemanalyse is nadrukkelijk een gezamenlijke verantwoordelijkheid van marketeer en marktonderzoeker.

Dit proces, vanaf de vraag van de marketeer tot en met de optimale onderzoeksopzet, beschrijven we stapsgewijs in dit boek. Zo proberen we de kloof tussen marktonderzoek en marketing te dichten. Het boek gaat niet over onderzoekstechnieken en statistiek, maar over de vraag hoe marktonderzoek een betere bijdrage kan leveren aan het nemen van marketingbeslissingen.

## 1.5 MARKTONDERZOEK EN OLIEBOREN

Stel dat je voor een oliemaatschappij werkt en je krijgt de opdracht van de president van Oeskigizië om te gaan boren naar olie in zijn land. Je kent het land niet en er is daar nog nooit eerder naar olie geboord. Hoe pak je dit aan?

Een mogelijke aanpak is om op willekeurige plekken te gaan boren. Na enige tijd kom er je er vanzelf achter of er olie in de grond zit of niet. Maar omdat het opzetten van een proefboring een kostbare zaak is, is dit een dure aanpak. Bovendien berust het vinden van olie op deze manier volkomen op toeval. Tenslotte is een nadeel van deze aanpak dat je geen idee hebt op welke diepte je naar olie moet boren en bovendien heb je geen idee wat je zou kunnen vinden. Misschien zit er juist wel veel aardgas in de bodem van Oeskigizië.

Een andere aanpak is de volgende. Je verzamelt informatie over het land, over de bodem en de geologie. Je kijkt ook naar omliggende landen. Je praat met lokale en internationale experts. Op basis van alle informatie kun je bepalen waar de kans het grootst is dat je iets zult vinden in de bodem. Daar begin je met boren. Je hebt dan al een idee over wat je zult kunnen vinden en hoe diep je daarvoor zou moeten boren. Het kan ook zijn dat je conclusie is dat de kans dat je bodemschatten zult vinden miniem is. Dit kun je als advies aan de president uitbrengen en hem daar een grote dienst mee bewijzen.

Marktonderzoek lijkt op olie boren. Je zoekt naar iets onbekends en je krijgt (meestal) maar één kans om het te vinden. Voordat je begint aan een onderzoek, denk je dus goed na over wat je precies gaat onderzoeken, waarom, waar, wat de mogelijke uitkomsten zijn en de consequenties daarvan. Dit noemen we probleemanalyse.

Het belang dat gehecht wordt aan een goede probleemanalyse is de laatste jaren minder geworden. Een oorzaak hiervan is dat het opzetten en uitvoeren van een onderzoek een stuk eenvoudiger is geworden. Stel dat het doen van proefboringen een stuk minder kostbaar zou worden, dan wordt de strategie van op willekeurige plekken een boring doen steeds aantrekkelijker.

Het doen van een grondige analyse voordat je gaat boren, wordt ogenschijnlijk minder relevant. Er zullen bedrijfjes komen die zich richten op het snel en goedkoop uitvoeren van een proefboring. De kans dat een proefboring succes oplevert, zal echter onverminderd klein blijven zonder goede analyse vooraf.

# 02



## ONTWIKKELINGEN IN MARKTONDERZOEK

**Er is veel gaande in de marktonderzoekwereld. Er zijn veel nieuwe technieken tot onze beschikking gekomen, onze gereedschapskist is flink uitgebreid. Tegelijkertijd zijn ook de verwachtingen omhoog gegaan. Marktonderzoek hoort ‘inzicht’ op te leveren, niet louter data of informatie.**

### 2.1 WAT IS ER VERANDERD?

Marktonderzoek is niet meer hetzelfde als 10 jaar geleden. We zetten de ontwikkelingen op een rij, kijkend naar de vraagstukken van opdrachtgevers, de dataverzameling en – analyse en de manier waarop bureaus werken.

#### Vraagstukken

In grote lijnen zijn de managementvragen waarvoor met behulp van marktonderzoek informatie wordt verzameld, niet wezenlijk veranderd in de afgelopen jaren. Marktonderzoek levert antwoorden op vragen die kunnen helpen een (marketing) plan te ontwikkelen en ideeën, concepten en resultaten te kunnen testen.

Markten zijn echter complexer geworden. Het aanbod is breder, veel toegankelijker en verandert snel. Aanbieders hebben meer mogelijkheden hun doelgroep te bereiken. Koopgedrag en reacties op marketinginstrumenten zijn minder goed verklaarbaar en voorspelbaar dan voorheen. Managementbeslissingen zijn daarom ingewikkelder geworden en daarmee ook de behoefte aan bruikbare informatie om deze beslissingen te kunnen ondersteunen.

#### Dataverzameling

Tot het einde van de 20e eeuw was ondervraging de belangrijkste manier om data over markten en spelers op de markt te verzamelen. Gedrag, bezit, meningen en opinies werden rechtstreeks gevraagd aan de doelgroep. Kwantitatieve ondervraging

via enquêtes, kwalitatieve ondervraging met behulp van individuele interviews of groepsdiscussies. Binnen deze methoden werden in de loop der tijd vele vraagtechnieken en varianten ontwikkeld. Ook werden kwalitatieve en kwantitatieve technieken gecombineerd in een project, maar de basis bleef hetzelfde: verzamel de gewenste data door het aan de doelgroep te vragen.

Vanaf het midden van de jaren 90 is een verschuiving gaande van hoe data worden verzameld. Een belangrijke oorzaak hiervan is de digitalisering. Steeds meer data over met name gedrag en bezit wordt digitaal vastgelegd en komt beschikbaar voor onderzoekers. Het label Big Data dat op deze ontwikkeling geplakt is, komen we nog vaker tegen in dit boek.

Hierbij komt dat we ons steeds meer bewust zijn geworden van de beperkingen die samenhangen met het ondervragen van (groepen) mensen. Eén oorzaak is toenemende non-response met als gevolg discussie over representativiteit van steekproeven. Daar komt nog bij dat we ons steeds meer realiseren dat mensen niet altijd goed in staat zijn hun gedrag te beschrijven, in verleden, heden en toekomst, maar ook de motieven voor dit gedrag. In hoofdstuk 14 gaan we verder in op deze beperkingen (en hoe je er rekening mee kunt houden).

En tenslotte is er de ontwikkeling die het mogelijk maakt om direct of indirect activiteit in de hersenen te meten. De techniek staat nog in de kinderschoenen en de bruikbaarheid en validiteit staan (nog) ter discussie, maar de ontwikkeling van deze wijze van verzamelen van data is ontegenzeggelijk.

De enquête is nog steeds een bruikbaar instrument voor het verzamelen van data maar steeds minder in isolatie. Steeds vaker wordt gekozen voor combinaties van verschillende bronnen voor verzameling van data en inzichten. Dit noemen we triangulatie.

## Data-analyse

In algemene zin heeft data-analyse als doel data te vertalen in informatie of nog liever inzichten, waarmee de onderzoeksvragen kunnen worden beantwoord en het managementvraagstuk aangepakt kan worden. Steeds krachtiger gereedschap staat ons ter beschikking om van data chocola te maken. Niet alleen betere en krachtigere analysetools komen ter beschikking, maar ook steeds betere en slimmere manieren om inzichten te visualiseren. En door die visualisatie, wordt de impact van informatie weer verhoogd.

Ontwikkelingen in data-analyse hebben niet alleen betrekking op kwantitatieve, gestructureerde data. Analysetools worden ook steeds beter in het analyseren van ongestructureerde kwalitatieve data. Hiermee kunnen we ook geautomatiseerd duiding geven aan beelden, teksten en video.

## Uitvoerders van marktonderzoek

In de periode dat ondervraging – en met name de kwantitatieve – de belangrijkste methode van dataverzameling was lag het primaat ervan bij de traditionele marktonderzoekbureaus. Zij beschikten immers over de middelen om (grootschalig) mensen te ondervragen. Dit veranderde door de opkomst van telefonische ondervraging en later de online ondervraging in combinatie met het beschikbaar zijn van telefoonnummers, e-mail adressen en consumentenpanels. Een grote groei van het aantal aanbieders van onderzoek werd al zichtbaar in de jaren 80. Nieuwe onderzoekbureaus ontstonden en ook bedrijven met andere kernactiviteiten gingen marktonderzoekdiensten aanbieden. Daarnaast werd een deel van het onderzoek door opdrachtgevers zelf uitgevoerd, al dan niet geholpen door studenten of stagiaires.

Traditionele marktonderzoekbureaus zijn vaak nog georganiseerd rondom methodes van dataverzameling met name door middel van ondervraging. Zij concentreren zich op één



methode of hebben verschillende afdelingen voor verschillende methoden (bijv. een kwalitatieve en een kwantitatieve afdeling). Door deze structuur, kunnen zij vaak de meerwaarde van het combineren van informatie uit verschillende bronnen om het vraagstuk van de opdrachtgever aan te pakken, niet waarmaken.

Marktonderzoek is echter meer dan data verzamelen. Het uiteindelijke doel van elk onderzoek is om inzichten te leveren, waarmee een opdrachtgever een managementvraagstuk kan aanpakken. Hiervoor moet eerst het managementvraagstuk begrepen worden en een onderzoeksaanpak worden voorgesteld die past dit vraagstuk. Het is het werk van de architect, zoals we in de inleiding beschreven. De invulling van deze rol staat al vele jaren ter discussie, inclusief de vraag of bureaus daarvoor betaald zouden moeten worden.

In het artikel *The Futures of Marketing Research* van Robert Moran (2011) wordt een heldere uiteenzetting van de relevante ontwikkelingen gegeven. Deze ontwikkelingen doordenkend, komt Moran op 22 scenario's uit voor de marktonderzoekbranche. Een aantal van deze scenario's kunnen we als zeer plausibel beschouwen en een aantal daarvan zal een grote impact hebben. Eén van zijn conclusies is dat als de branche (de bureaus) niet mee verandert met de wereld om zich heen, de branche in verval zal raken. Anderen zijn nog pessimistischer over de toekomst van de branche. In de ogen van deze pessimisten worden de taken van traditionele onderzoeksbureaus in de toekomst overgenomen door andere bedrijfstakken of geautomatiseerd. Denk in dit kader bijvoorbeeld aan Google, dat een surveydienst initieerde, waarmee iedereen een vragenlijst kan uitzetten aan internetgebruikers.

De wereld om ons heen is fundamenteel veranderd. De gebruiker van marktonderzoek krijgt steeds meer informatie, al dan niet gratis, uit allerlei bronnen ter beschikking. We hebben tools ter beschikking waarvan we enkele jaren geleden niet durfden dromen. We kunnen letterlijk in het brein van mensen kijken

en hun gedachten lezen. Op internet kunnen we een enorme hoeveelheid informatie vinden over hoe mensen denken over merken, producten en campagnes.

Hiermee dreigt het scenario dat zich enkele jaren geleden afspeelde in de makelaarsbranche. Voorheen was een makelaar onmisbaar als je een woning wilde kopen of verkopen. Simpelweg omdat een makelaar toegang had tot de markt (de kopers en verkopers) en daarmee een informatievoorsprong had. Toen de woningmarkt transparant werd doordat consumenten zelf aanbod konden vinden en zelf hun huis konden aanbieden, verdween de informatievoorsprong en daarmee voor veel woning(ver)kopers de reden om een makelaar in te schakelen. Het werden bittere tijden voor veel makelaars en alleen die makelaars die daadwerkelijk een toegevoegde waarde kunnen bieden (ontzorgen, onderhandelingsvaardigheden, etc.) verdienen nu nog een goede boterham.

Als nu informatie over consumentengedrag voor iedereen eenvoudig beschikbaar is, geldt hetzelfde voor de markt-onderzoekbranche. Alleen die bureaus die daadwerkelijk toegevoegde waarde bieden, zullen in de toekomst succesvol zijn. Deze toegevoegde waarde begint met het in kaart brengen van het managementvraagstuk, de ontbrekende inzichten, de benodigde informatie (de onderzoeksvragen) en de optimale combinatie van methoden van dataverzameling voor dit specifieke vraagstuk. Het in kaart brengen en duiden van deze informatie is het centrale onderwerp van dit boek.

## 2.2 MARKTONDERZOEK 'NIEUWE STIJL'

De geschetste ontwikkelingen hebben geleid tot marktonderzoek 'nieuwe stijl'. Vooral de laatste tien jaar zijn de ontwikkelingen snel gegaan. Hiernaast is een niet-uitputtend overzicht opgenomen. De verschillen zijn enigszins gechargeerd, maar daarmee juist herkenbaar.

KENMERK	VERLEDEN	VANDAAG
<b>Aanleiding van onderzoeksprojecten</b>	Vaak projectgebonden, onderzoeksbehoefte ontstaat ad hoc	De behoefte aan inzicht en voeling met de doelgroep is continu, onderzoek heeft een belangrijke antennefunctie
<b>Doel</b>	Kennis, waarheidsbevinding, ("weten dat")	Inzicht genereren & valideren, een holistisch beeld consument (weten wat hem beweegt en waarom)
<b>Eindverantwoordelijkheid voor klantinzichten</b>	Marktonderzoekafdeling	Gebruikers van inzichten zijn eindverantwoordelijk (bijv. marketingteam, designafdeling, product management, R&D, etc.)
<b>Basiscriteria</b>	Methodologische zuiverheid: objectiviteit, betrouwbaarheid, validiteit, gedegenheid.	Relevantie en toepasbaarheid van de uitkomsten, ofwel toegevoegde waarde voor de business
<b>Basismethodologie</b>	Vragen stellen, methoden afkomstig uit sociale wetenschappen	Mix: vragen stellen, observatie van gedrag, analyse van secundaire bronnen, meten van onbewuste processen
<b>Accent op</b>	Harde cijfers	Duiding, context, betekenis
<b>Beschikbare en gebruikte bronnen</b>	Eén (indien meerdere, dan worden ze volgtijdelijk ingezet)	Meerdere (gelijktijdig)
<b>Voorkennis van de markt</b>	Weinig analisten / onderzoekers beschikken vooral over methodologische kennis	Veel analisten / onderzoekers zijn business wise, en marketeers zijn betrokken bij het onderzoeksproces
<b>Verhouding onderzoeker-consument</b>	Afstandelijk, de consument is een respondent	Op de huid, participatie, dialoog, de consument is een gesprekspartner
<b>Proces</b>	Gestandaardiseerd & gecontroleerd	Organisch, flexibel en dynamisch ('agile')

(Ontleend aan 'Van verzamelen van data naar het leveren van klantinzichten', Robert van Ossenbruggen)

## 2.3 REALISEREN VAN 'INZICHT'

Marktonderzoeksbureaus krijgen al langere tijd het verwijt teveel feiten op te leveren en te weinig (bruikbare) inzichten. Sinds een jaar of tien is het leveren van 'insights' een belangrijk doel geworden voor veel onderzoeksbureaus. Zo belangrijk, dat het woord 'insight' een bijna magische klank heeft gekregen, als ware het een soort tovermiddel waarmee een marketeer al zijn uitdagingen het hoofd kan bieden.

Wat is dat nou, zo'n 'insight' en hoe vind je het? Laten we beginnen met wat het is. Een paar definities:

---

“ *The act or outcome of grasping the inward or hidden nature of things or of perceiving in an intuitive manner.* ”  
(*The American Heritage® Dictionary of the English Language*)

“ *Een consumer insight is een nieuw, uniek inzicht in belangrijke (latente rationale en emotionele onvervulde) klantbehoeften dat de basis vormt voor (langdurig) concurrentievoordeel.* ”  
(*VODW Marketing*)

“ *Those flashes of inspiration or penetrating discoveries that can lead to specific opportunities.* ”  
(*Wills en Williams*)

---

In het kader van marktonderzoek wordt het begrip 'insight' vaak geassocieerd met het ontwikkelen van nieuwe, baanbrekende en innovatieve producten. Maar lang niet elk onderzoek heeft als doel om nieuwe, baanbrekende producten te bedenken. Maar elk uitgevoerd onderzoek zou wel inzicht moeten opleveren voor de opdrachtgever, wat heeft die er anders aan? We gebruiken met opzet het 'ouderwetse' Nederlandse woord inzicht hier. Het betekent feitelijk hetzelfde, maar heeft niet de magische bijklank van de Engelse variant.

Hoe zorg je als onderzoeksbureau nu dat je inzicht levert in plaats van feiten? Het antwoord is verbluffend simpel. Zorg ervoor dat de opdrachtgever weet wat hij moet doen als hij het rapport leest. Een belangrijk kenmerk van inzicht is namelijk dat het gekoppeld is aan een te nemen beslissing. Onderzoekresultaten die niet helpen bij het nemen van beslissingen, zijn niet meer dan feitelijkheden. Vergelijk het met een navigatiesysteem. Een kaart is een vorm van informatie. Een navigatiesysteem maakt gebruik van die kaart en andere bronnen zoals verkeersinformatie en vertelt je hoe je op je bestemming komt (inzicht). Bij elke beslissing die je moet nemen (links, rechts of rechtdoor), wordt je geholpen met een advies op maat, gebaseerd op feitelijke kennis (de kaart en de huidige locatie).

Maar hoe zorg je nou als onderzoeksbureau dat onderzoekresultaten gebruikt kunnen worden bij het nemen van beslissingen? Dit wordt wat lastiger. Het begint met het begrijpen van de eindgebruiker van het onderzoek, in veel gevallen een marketeer. Waarom heeft hij of zij een onderzoek nodig? Wat wil hij of zij gaan doen met de resultaten? Hiervoor zul je als marktonderzoeker de context (intern in de organisatie en extern, ofwel de markt) moeten kennen. Vooraf helder krijgen van de beslissingen die genomen gaan worden op basis van onderzoek, is een voorwaarde om te komen tot bruikbaar onderzoek. Hierbij is een belangrijke rol weggelegd voor de opdrachtgever en de interne onderzoeker. Zij kunnen helpen door onderzoeksbureaus meer inzicht te geven in de achtergronden bij de onderzoeken die ze uitbesteden.

Als je weet welke beslissingen men wil nemen, kun je vervolgens bedenken welke informatie nodig of gewenst is om die beslissingen te nemen. Hier zit nog een keuzemoment in. Veel beslissingen zullen gebaseerd zijn op meerdere overwegingen: vanuit de potentiële afnemer, vanuit de concurrentie etc. In een onderzoeksproject zal vaak gekozen worden voor één invalshoek of zelfs een deel daarvan. Vervolgens kun je gaan bepalen hoe je de ontbrekende

informatie boven water krijgt. Als je deze stappen zorgvuldig doorloopt, hou je na afloop van een marktonderzoek exact die informatie over die nodig is om goed onderbouwde beslissingen te kunnen nemen. Niet meer en niet minder. Marktonderzoek wordt dus efficiënter en effectiever, want beter bruikbaar.

Goed doorvragen op 'wat wil je gaan doen met het marktonderzoek?' levert vaak al verrassende inzichten op. Er zijn legio voorbeelden:

Zo bleek een opdrachtgever die zei 'Ik wil een merkbekendheidsonderzoek' bezig te zijn met een herpositioneringstraject. Ze waren uiteindelijk het best geholpen met een segmentatieonderzoek, waarbij het koopgedrag van verschillende doelgroepen in kaart gebracht werd..

Een webshop die software verkoopt, vroeg om een klanttevredenheidsonderzoek. Men bleek bezig te zijn met het ontwikkelen van een nieuwe website. Een usability onderzoek over het bestelproces was wat ze echt nodig hadden.

Nog een belangrijk voordeel van het vooraf helder krijgen van de beslissingen die men wil nemen op basis van een marktonderzoek, is dat rapporten veel dunner worden. In plaats van 'bar chart hell' kun je als onderzoeksbureau een rapport opleveren waarin helder staat omschreven welke keuze een opdrachtgever zou moeten maken en waarom. En daar wordt iedereen blij van.

## 2.4 DE WAARDEKETEN

Marktonderzoek is het meest waardevol als het impact heeft op besluitvorming. In dit kader is het zinvol om eens te kijken naar de 'Intelligence Pyramid' die door Joséph Rodenberg werd geïntroduceerd in het boek 'Enterprise Intelligence' (zie bladzijde 29). Hoewel de piramide bedoeld is voor het bredere vakgebied 'Enterprise intelligence', is de gedachtegang zonder uitzondering toepasbaar op het vakgebied marktonderzoek.

De piramide beschrijft een aantal stappen die onderzoekers en marketeers moeten zetten om van data naar actie te komen. Hoe hoger een onderzoek in de piramide komt, hoe meer impact het zal hebben in de organisatie. Elke stap omhoog vereist echter een andere set van vaardigheden van de onderzoeker.

Traditioneel blijven veel marktonderzoeken steken op het niveau van 'knowledge'. Hiervoor is een aantal oorzaken aan te wijzen. Ten eerste is er de functionele verantwoordelijkheid van onderzoekers. Ze worden nu eenmaal betaald om onderzoek te doen. Ergens, na afloop, wordt de kennis overgedragen aan anderen, die deze kennis omzetten in actie. Die overdracht verdient aandacht en daarin schieten onderzoekers en opdrachtgevers weleens te kort. Een andere oorzaak vormen de persoonlijke vaardigheden die nodig zijn in elke fase. Onderin de piramide zijn vooral analytische vaardigheden nodig. De traditionele onderzoeker beschikt in ruime mate over deze vaardigheden. Hogerop zijn adviesvaardigheden nodig.

Hans Lingeman, eigenaar van bureau Winkle en bureau-onderzoeker van het jaar 2013, zei hierover het volgende\*:

---

“ Als marktonderzoeker ligt je kracht en expertise in het zo goed mogelijk verzamelen en interpreteren van marktgegevens. Voor advieswerk op hoger niveau is een heel andere specialisatie nodig. Bovendien vereist het een ander type persoonlijkheid, die niet zal aarden binnen de onderzoeksbureaus die ik ken. Immers: van een adviseur wordt verwacht een positie in te nemen, keuzes te maken en knopen door te hakken. Dit staat haaks op de intrinsieke motivatie van de meeste onderzoekers die juist een objectieve afstand willen - en misschien ook wel moeten - bewaren. ”

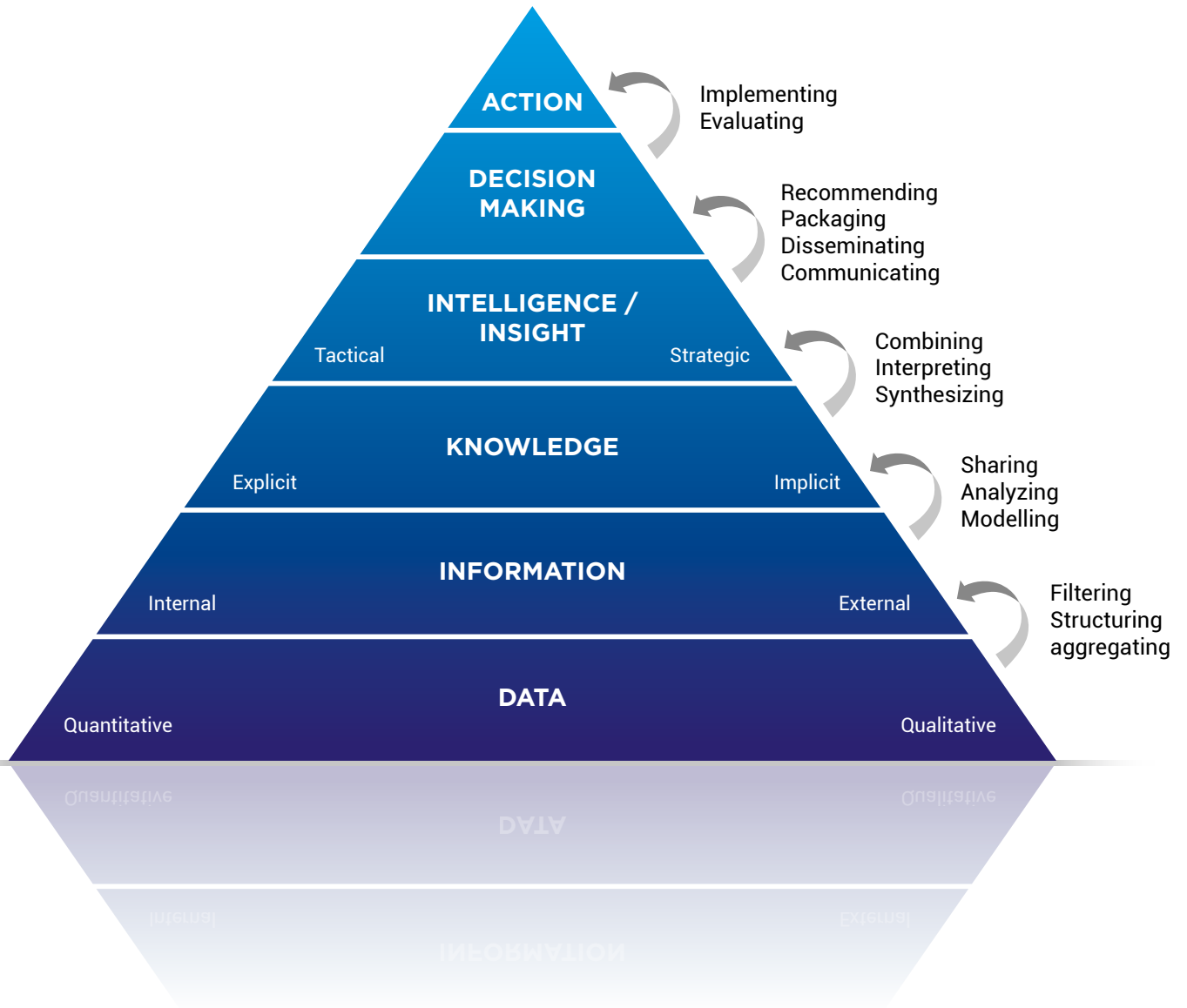
---

Om optimale impact te hebben, moet een marktonderzoek alle stappen in de piramide doorlopen. De marktonderzoeker zelf (of die nu aan bureauezijde werkt of aan opdrachtgeverszijde) kan dit niet alleen. Het is daarom van belang om gedurende het hele traject nadrukkelijk de samenwerking te zoeken met degene die uiteindelijk aan de slag gaat met de resultaten, de opdrachtgever, vaak de marketeer. Een succesvolle samenwerking begint met een goed begrip van elkaars werkzaamheden. In hoofdstuk 7 staan we dan ook uitgebreid stil bij het werk van de marketeer.

\* 'Marktonderzoekers moeten vooral goed zijn in marktonderzoek'  
Hans Lingeman, Managing partner van Winkle, Clou 44

**Figuur 2.1 Waardeketen / Intelligence Pyramid**

Bron: Rodenberg (2004)



# 03



## EEN STAPPENPLAN VOOR EEN MARKTONDERZOEK

Een marktonderzoek bestaat uit een aantal stappen: **probleem-analyse, ontwerp, uitvoering, afronding en implementatie**. De eerste twee fases zijn het meest bepalend voor de mate waarin het onderzoek bruikbare informatie oplevert voor de opdrachtgever. Om dit te realiseren is het zinvol het proces van onderzoek niet te zien als een lineair maar als een **circulair proces**, waarbij we aan het einde antwoord geven op de vragen die we ons aan het begin gesteld hebben.

### 3.1 HET LINEAIRE PROCES VAN MARKTONDERZOEK

Een volledig onderzoek heeft vijf hoofdfases:

1. **DE PROBLEEMANALYSE:** bepalen wat we willen onderzoeken, waarom en hoe.
2. **HET ONTWERP VAN HET ONDERZOEK:** de invulling van de details van de onderzoeksaanpak.
3. **UITVOERING:** Deze vloeit logischerwijs voort uit de eerste twee fases. Merk op dat we onder de uitvoering niet alleen het veldwerk verstaan, maar ook het opstellen van een vragenlijst of gespreksleidraad en de analyse van de resultaten.
4. **AFRONDING:** Hieronder verstaan we de rapportage, ofwel verslaglegging. Dit kan in de vorm van een traditioneel rapport, maar ook actiewerkshops, dashboards, webinars, etc. behoren tot de mogelijkheden.
5. **IMPLEMENTATIE:** Dit is de fase waarin de opdrachtgever daadwerkelijk aan de slag gaat met de onderzoeksuitkomsten.

Lineair weergegeven ziet het er als volgt uit:

**Figuur 3.1** Onderzoek als lineair proces



De volgorde van de eerste twee fases is van groot belang. Het lijkt logisch om te beginnen met de probleemanalyse en dan pas het ontwerp af te maken, maar in de praktijk blijkt vaak dat onderzoekers of opdrachtgevers met het ontwerp beginnen en de analysefase overslaan of terug redeneren. De opdrachtgever of onderzoeker heeft dan al een uitgesproken idee over hoe het onderzoek uitgevoerd zou moeten worden. Het is zelfs in dat geval uitermate belangrijk om alsnog de probleemanalyse te doorlopen, al is het alleen maar om de gemaakte keuzes te kunnen begrijpen en verifiëren.

In dit boek behandelen we de eerste twee fases. De probleemanalyse en het ontwerp van het onderzoek zijn een gezamenlijke verantwoordelijkheid van opdrachtgever en onderzoeksbureau. We merken in de praktijk dat er grote verschillen bestaan in de mate waarin opdrachtgevers zelf een volledige probleemanalyse uitvoeren of dit overlaten aan één of meerdere bureaus. En tegelijkertijd is niet elk onderzoeksbureau even goed in staat om opdrachtgevers te helpen om het echte probleem helder te krijgen. Anders gezegd, de architectenrol blijft soms in het midden hangen, het is niet duidelijk wie deze rol vervult.

Twee documenten zijn van belang, de **briefing** en het **onderzoeksvoorstel**.

In de briefing beschrijft de opdrachtgever wat zijn bedoeling is met het onderzoek. Soms omvat een briefing een volledige probleemanalyse, inclusief ontwerp van een onderzoek. Soms is een briefing summier en wordt alleen het thema beschreven waarover men een onderzoek wil. Het mag duidelijk zijn dat hoe beter de briefing is, hoe beter het onderzoeksvoorstel zal zijn. En hoe beknopter de briefing, hoe groter de uitdaging voor een bureauonderzoeker om een goede analyse te maken.

In andere gevallen is de briefing beperkt. Vaak ontbreekt context. Soms wordt deze bewust weggelaten, uit strategische overwegingen of om de onderzoekers niet teveel te beïnvloeden. Soms ook wordt context door de opsteller van de briefing achterwege gelaten, omdat hij denkt dat het onbelangrijk is.

Het onderzoeksvoorstel beschrijft de uitkomst van de probleemanalyse en het daaruit voortvloeiende onderzoeksontwerp.



Het doel is tweeledig. Ten eerste het vastleggen van (details van) de onderzoeksopzet, ten tweede het overtuigen van de opdrachtgever dat de schrijver van het voorstel de beste keuze is voor de uitvoering van het onderzoek.

Het stappenplan in dit boek suggereert dat het opzetten van een onderzoek een invuloefening zou kunnen zijn. Dit is niet het geval, het is een iteratief proces. Bevindingen in een latere stap kunnen ertoe leiden dat bevindingen uit eerdere stappen heroverwogen moeten worden. Beschouw het stappenplan dat we beschrijven niet als een routebeschrijving die in een aantal stappen leidt tot een vooraf bepaalde bestemming. Het is eerder een landkaart die je gebruikt om te bepalen waar je naartoe wilt en wat de beste manier is om daar te komen.

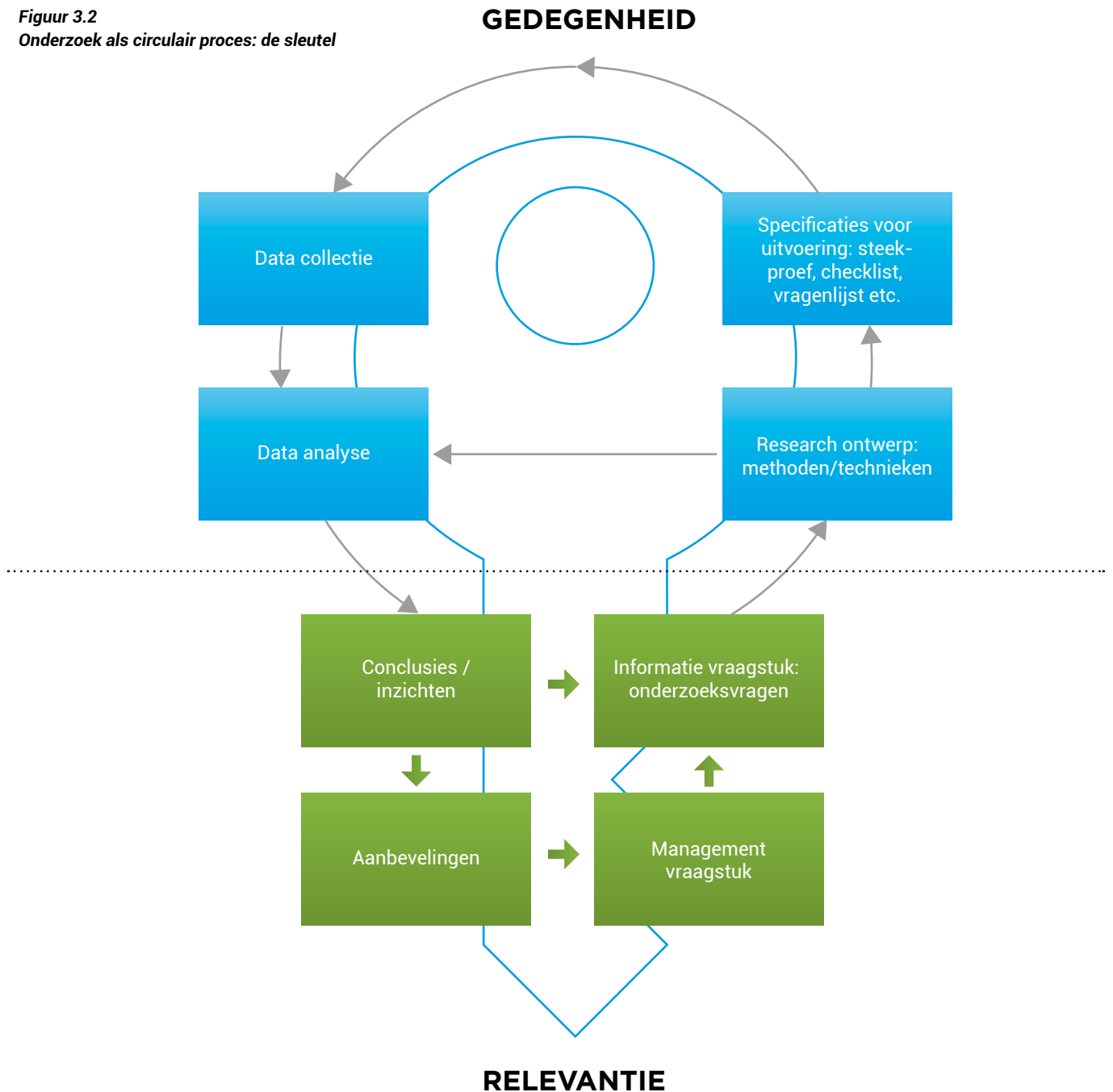
## 3.2 CIRCULAIR PROCES IN PLAATS VAN LINEAIR

Als we wat beter kijken naar het proces, dan blijkt het proces helemaal niet zo volgtijdelijk te zijn als dat we vaak denken. Bij een succesvol marktonderzoek wordt tijdens de rapportagefase teruggегреpen op de probleemanalyse. Immers, tijdens de probleemanalyse werd bepaald wat de onderzoeksvragen waren. In de rapportagefase worden de onderzoeksvragen beantwoord. En als het goed is, levert het antwoord op de onderzoeksvragen aan het marketeer het inzicht op dat nodig is om de juiste beslissingen te nemen. Het proces dat doorlopen worden om een marktonderzoek succesvol op te zetten en af te ronden, ziet er dus eigenlijk uit zoals de figuur hiernaast.

Deze circulaire visie op het onderzoeksproces zorgt ervoor dat je kunt beginnen met het eindresultaat in je achterhoofd. We starten onderin, bij het managementvraagstuk en de context waarbinnen dit vraagstuk ontstaan is. Door aan het einde van het onderzoek weer terug te gaan naar het begin, het vraagstuk van de marketeer, zorgen we dat de onderzoeksresultaten optimaal bruikbaar zijn om dat vraagstuk te beantwoorden.

Het voorbeeld op bladzijde 34 laat zien dat onderzoeksresultaten zonder bijbehorende context niet vertaald kunnen worden naar inzichten en al helemaal niet naar aanbevelingen.

**Figuur 3.2**  
*Onderzoek als circulair proces: de sleutel*



### 3.3 SOEP

Stel dat je uit een onderzoek het volgende resultaat krijgt: 34% van de gebruikers van soep uit blik voegt nog verse ingrediënten toe aan het product. Zonder context kun je helemaal niets met deze informatie. Het kan verschillende dingen betekenen:

- › Men vindt soep uit blik niet lekker genoeg
- › Men vindt soep uit blik niet gezond genoeg
- › Men vindt de eigen prestatie in de keuken onvoldoende en wil zo toch iets bijdragen.

Om het percentage van 34% te kunnen interpreteren moet je meer weten van de soepgebruikers. Wat drijft hen? Waarom serveren ze soep uit blik? Zijn het vooral alleenstaanden die het niet de moeite vinden om uitgebreid te koken? Zijn het drukke moeders die te weinig tijd hebben en toch iets op tafel willen zetten dat iedereen lekker vindt en niet al te ongezond is? Breder inzicht in de doelgroep helpt om het resultaat te kunnen interpreteren.

Maar niet alleen inzicht in de context van de markt is van belang. Om de onderzoeksuitkomst te kunnen vertalen naar concrete adviezen of acties, moet je ook meer weten over de doelstellingen van de organisatie die iets met de uitkomsten wil doen.

- › Is de opdrachtgever een soepfabrikant die een nieuwe productlijn met gezondere soepen wil introduceren?
- › Is de opdrachtgever een fabrikant van kant-en-klare groentepakketten die bezig is met een reclamecampagne die laat zien hoe veelzijdig haar producten zijn?
- › Is de opdrachtgever het Voedingscentrum dat de eetgewoontes van een bepaalde doelgroep in kaart wil brengen om vervolgens door middel van voorlichting gerichte adviezen te geven?

Zonder deze kennis is informatie waardeloos. In de volgende hoofdstukken laten we zien hoe je stap voor stap de context (zowel de interne als de externe) voor je onderzoek helder krijgt.

Tijdens de probleemanalyse bekijk je een onderzoeksvraag vanuit twee perspectieven. Het managementvraagstuk (welke beslissingen wil men kunnen nemen) en het informatievraagstuk (wat voor soort informatie is daarvoor nodig?). Het belangrijkste resultaat van de probleemanalyse noemen we de Centrale Probleemstelling, een combinatie van wat we willen onderzoeken (informatie) en waarom (de koppeling met het managementvraagstuk).

Degene die een opzet voor een onderzoek maakt, kan geconfronteerd worden met een managementvraag – Wat moeten we doen? Welke beslissing moeten we nemen? – en/of met een informatievraagstuk: verzamel en analyseer informatie over ..... (image, klanttevredenheid, reactie van klanten op een aangepast marketinginstrument, etc.). In het ideale geval heeft de opdrachtgever de koppeling tussen beide soorten vraagstukken al helder aangegeven. Dat dit in de praktijk vaak niet het geval is, illustreert het voorbeeld dat we in de volgende paragraaf introduceren. Het is een echt, maar geanonimiseerd voorbeeld uit de praktijk van commercieel marktonderzoek. Stap voor stap zullen we dit voorbeeld behandelen en laten zien hoe we uiteindelijk tot een onderzoeksopzet kwamen.

### 3.4 DOBBER MAGAZINE: VAN BRIEFING NAAR ONDERZOEKSOPZET

Het begon allemaal met een telefoontje waarin de bedoeling van de opdrachtgever werd uitgelegd. De opdrachtgever was een uitgever van een visblad. De mail op de volgende pagina was de formele briefing die we ontvingen. Lees deze eens door en noteer welke zaken je opvallen.



**Van:** Jantina Wensing

**Verzonden:** maandag 29 oktober 2012 14:47

**Aan:** 'Durk Bosma | Delta Marktonderzoek'

**Onderwerp:** Telefonisch onderzoek Dobber Magazine

Geachte heer Bosma,

Zoals zojuist telefonisch besproken, ontvangt u hierbij de vragenlijst voor het telefonisch onderzoek dat wij onder onze leden willen houden.

Het doel van het onderzoek is vaststellen wat er aan het magazine veranderd moet worden om de uitstroom van leden te verminderen.

Dit zijn de onderzoeksvragen:

- › Wat vinden de lezers van het blad?
- › Wat vinden ze van de prijs/kwaliteit verhouding?
- › Zouden ze een lagere kwaliteit papier accepteren in ruil voor een lagere prijs?
- › Welke andere onderwerpen zouden aan bod moeten komen in het blad?
- › Is er behoefte aan meer persoonlijk contact met Dobber?
- › Wat vindt men van de website?

Kunt u een offerte maken voor het afnemen van 200 of 400 enquêtes onder abonnees?

Alvast hartelijk dank!

Met vriendelijke groet,

Jantina Wensing  
Marketing Uitgeverij Blub



Een paar dingen vallen direct op:

- › Er is blijkbaar een probleem (uitstroom van abonnees). Niet duidelijk wordt hoe acuut dit probleem is en wat er bekend is over mogelijke oorzaken. Het is onduidelijk hoe groot de uitstroom nu precies is (en misschien is het echte probleem wel een gebrek aan instroom van nieuwe abonnees).
- › Onduidelijk is wat voor soort beslissing(en) men wil kunnen nemen op basis van onderzoek, er worden alleen wat suggesties gedaan, zo lijkt het. Wil men het product aanpassen – inhoudelijk of qua vormgeving – overweegt men de prijs aan te passen en/of wil men op andere manieren met de doelgroep gaan communiceren?
- › Onduidelijk is of het een strategisch of tactisch vraagstuk is. Dit hangt samen met de vorige twee punten.
- › Er is al een keuze gemaakt voor de onderzoeksdoelgroep (abonnees). Deze keuze lijkt niet in lijn met het geschetste probleem, namelijk teveel mensen die hun abonnement opgezegd hebben. Om de redenen daarvoor in kaart te brengen, zou je eerder denken aan het interviewen van ex-abonnees.
- › De onderzoeksvragen variëren van vrij breed (de eerste twee), tot behoorlijk specifiek (de derde en vierde) tot ronduit onduidelijk (de laatste twee). Er lijkt ook weinig relatie tussen de verschillende onderzoeksvragen onderling en tussen het geschetste probleem (uitstroom) te bestaan. Tijd voor een aantal vragen aan de opdrachtgever.
- › Er is al een methode gekozen (telefonisch onderzoek), een steekproefgrootte bepaald ( $n=200$  of  $400$ ) en een doelgroep gekozen (leden). Het wordt echter niet duidelijk waarop deze keuzes zijn gebaseerd.

Natuurlijk is het mogelijk om een begroting te maken volgens de specificaties zoals opgegeven. Maar de vraag is of dat leidt tot een onderzoek waar men echt iets aan heeft. Als er zo weinig context bekend is, is het lastig om een optimaal onderzoek te adviseren dat kan bijdragen aan het realiseren van doelstellingen. Stap voor stap laten we verderop zien hoe we de context voor dit onderzoeksvraagstuk helder kregen, om te eindigen met een goed onderbouwd advies over onderzoeksvragen en –aanpak.



# 04



## WAT IS EEN 'PROBLEEMANALYSE'\*?

**Marktonderzoek helpt opdrachtgevers om betere beslissingen te nemen. In de probleemanalyse rafel je het probleem uiteen, zodat relevante onderzoeksvragen opgesteld kunnen worden. En het antwoord op de juiste onderzoeksvragen helpt bij het nemen van beslissingen.**

**Een goede probleemanalyse maakt helder welk probleem je gaat onderzoeken en in welke context het probleem zich voordoet, zowel intern (in de organisatie) als extern (de markt waarin de organisatie opereert). Je krijgt inzicht in wat de opdrachtgever wil bereiken, hoe de markt werkt en wat mogelijke oplossingen voor zijn vraagstuk zijn. Tijdens de analyse leer je als onderzoeker het probleem kennen, begrijpen en afbakenen.**

**In belangrijke mate bepaalt de probleemanalyse de invulling van het onderzoek. De output bestaat uit een heldere Centrale Probleemstelling, eenduidige onderzoeksvragen en een indicatie voor de keuze van de methodologie. De antwoorden op de juiste onderzoeksvragen leiden direct tot aanbevelingen over de te nemen beslissingen, als de probleemanalyse goed is uitgevoerd.**

Wat is nu precies een probleemanalyse? Van Dale geeft als omschrijving 'de ontleding van bestanddelen ter nadere beschouwing'. Wij omschrijven een onderzoeksprobleem als een situatie waarover een beslissing genomen moet worden, omdat de situatie ongewenst is of beter zou kunnen, nu of in de toekomst. Dit probleem analyseren we. Daarbij willen we niet alleen weten hoe het probleem in elkaar zit, maar richten we ook onze blik op de mogelijke oplossingen.

\* We spreken van 'probleemanalyse' om het te kunnen onderscheiden van de data- of resultatenanalyse aan het eind van het onderzoeksproces. Je zou ook de term 'situatieanalyse' kunnen gebruiken, omdat er niet altijd sprake is van een acuut probleem.

## 4.1 DE WEGENWACHT EN DE HUISARTS

Ter illustratie van de kernelementen van een probleemanalyse bekijken we enkele voorbeelden van 'problemen' uit het dagelijks leven.

### De Wegenwacht

*De Wegenwacht wordt opgeroepen bij een auto die plots ophield met rijden; de motor viel ineens stil en was niet meer aan de praat te krijgen. De situatie is geheel duidelijk, zowel de huidige situatie – de motor werkt niet meer – als de gewenste situatie. Om het probleem op te lossen moet de Wegenwachtmedewerker weten hoe een automotor werkt. Zijn analyse richt zich op het zoeken naar de oorzaak, waarbij hij gebruik maakt van zijn kennis over hoe automotoren werken. Systematisch werkt hij een aantal mogelijke oorzaken af, te beginnen met de meest voor de hand liggende. Hij gaat net zo lang door totdat de werkelijke oorzaak gevonden is. Vervolgens kijkt hij of het probleem op te lossen is met de hulp van de middelen die hij ter plekke tot zijn beschikking heeft en neemt een beslissing: ter plekke repareren (al dan niet tijdelijk) of de auto laten wegslepen naar een garage.*

Vanuit het oogpunt van een probleemanalyse een relatief eenvoudig probleem omdat de situatie – huidig en gewenst – direct duidelijk is. Voor de oplossing moet de Wegenwachtmedewerker wel beschikken over een brede en diepgaande kennis over de werking van een automotor. Daarnaast geldt dat het probleem alleen ter plekke opgelost kan worden als de juiste middelen voorhanden zijn. De wegenwachtmedewerker moet dus ook weten op welke manier het gevonden probleem kan worden opgelost (en eventuele reserve-onderdelen bij zich hebben).

Iets complexer is de situatie van de patiënt en de huisarts.

### De huisarts

*Een huisarts krijgt een patiënt bij zich die klaagt over pijn in de buikstreek. De huisarts zal beginnen met een inventarisatie van de situatie. In beschrijvende zin, de symptomen – "waar voelt u iets en wanneer?" en in beoordelende zin: "hoe ernstig is het probleem?" De huisarts zal ook kijken naar de voorgeschiedenis van de patiënt en vervolgt met het zoeken naar mogelijke oorzaken (de anamnese). Hij begint met de meest waarschijnlijke oorzaken te bekijken en te testen of deze van toepassing zijn. Is het niet duidelijk wat de werkelijke oorzaak is, dan stuurt hij de patiënt door naar een specialist. Als de arts weet wat de werkelijke oorzaak is, beschikt hij over de kennis om te bepalen of de kwaal op te lossen is en hoe. Hij weet welke oplossingen er beschikbaar zijn, of kan de patiënt doorsturen naar een specialist die een oplossing kan bieden.*

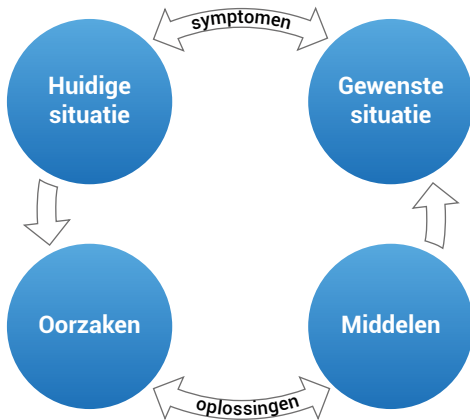
## 4.2 KERNELEMENTEN VAN EEN PROBLEEMANALYSE BIJ MARKT-ONDERZOEK

Uit de twee voorbeelden komen de kernelementen van een probleemanalyse naar voren: een beschrijving en beoordeling van de huidige en gewenste situatie, het zoeken naar mogelijke oorzaken en het – op basis van beschikbare kennis en inzichten en beschikbare middelen – kijken naar mogelijke oplossingen.



In een model weergegeven, ziet het er zo uit:

**Figuur 4.1 Basismodel probleemanalyse**



Het model hierboven gebruiken we om een eerste focus aan te brengen in een onderzoeksvraag. We behandelen het uitgebreid in hoofdstuk 6.

De kernelementen van een probleem zijn universeel en komen dus ook voor in een marketingvraagstuk. Er zijn echter enkele omstandigheden die de analyse van een marketingvraagstuk beïnvloeden en daarmee anders maken dan de probleemanalyse van de Wagenwacht of de huisarts.

Voor bepaalde problemen lopen de probleemanalyse en de oplossing direct in elkaar over. De analyse leidt direct naar een oplossing. Dit zal vaker voorkomen bij technische problemen: een automotor (van een specifiek merk) werkt altijd op dezelfde manier. Als het probleem een kapotte v-snaar is, is de oplossing een nieuwe v-snaar. Ook de huisarts zal in veel gevallen direct het probleem herkennen en een oplossing weten. In marketing is dit veelal niet het geval en kan het vinden

van de oplossingsrichting voor een bepaalde oorzaak juist het onderwerp van het onderzoek zijn. En als binnen een bepaalde oplossingsrichting nog verschillende middelen ingezet kunnen worden, kan het zijn dat daaruit nog een keuze gemaakt moet worden en de middelen nog nader moeten worden ingevuld. Denk aan de situatie waarin een lage naamsbekendheid de oorzaak blijkt van tegenvallende verkopen. Een reclame-campagne is dan de oplossing en de middelen kunnen tv-reclame zijn, een online campagne, etc..

In marktonderzoek zijn de fases probleemanalyse en bepalen van de oplossing vaak duidelijk gescheiden. Dit komt doordat degene die de analyse doet (de marktonderzoeker) meestal niet degene is die het probleem moet oplossen (de marketeer).

Tenslotte is bij marktonderzoek het doen van het onderzoek zelf een kostbare aangelegenheid is en/of is er sprake van tijdsdruk. Hierdoor kan het zoeken naar mogelijke oorzaken en de daarbij behorende oplossingen vaak niet in meerdere fasen worden uitgevoerd, maar wordt dit gecombineerd in één onderzoek. Hierbij dient opgemerkt te worden dat het splitsen van onderzoek in fasen wel overwogen en besproken moet worden. We komen hier verderop nog op terug.

Deze omstandigheden waarin marktonderzoek wordt uitgevoerd, maken het des te belangrijker om vooraf veel aandacht te besteden aan de probleemanalyse. In het hierna volgende bekijken we wat tot de probleemanalyse behoort. De probleemanalyse betekent dat je jezelf vragen stelt die je deels al in de analysefase kunt beantwoorden. De vragen die je niet kunt beantwoorden en die relevant zijn (we komen daar later op terug), leiden tot de onderzoeksvragen.

Veelal begin je met vragen over de symptomen van het probleem: wat is de aanleiding, wat is er niet goed, ongewenst, wat zou beter kunnen? Hiervoor wordt de huidige situatie bekeken en beschreven en vergeleken met een gewenste

situatie. Zie deze vergelijking als een beoordeling van de huidige situatie. Vervolgens wordt gezocht naar de mogelijke oorzaken van het probleem. Als er een probleem is met een machine (denk aan de Wegenwacht), hebben we te maken met veelal bekende wetmatigheden. Moeilijker wordt het als het niet gaat om machines, maar om situaties waarin de natuur een rol speelt. De wetmatigheden zijn dan minder vast of bekend. Denk aan de arts die de oorzaken van klachten van een patiënt moet vaststellen, met als één van de meest complexe natuurlijke fenomenen, het menselijke brein. Hoewel steeds meer bekend wordt over de werking van het menselijk brein, weten we in feite nog maar in zeer beperkte mate hoe mensen beslissingen nemen. En juist veel van de probleemstellingen die we voorgelegd krijgen als marktonderzoekers hebben direct of indirect te maken met het waarom achter gedrag van mensen. Denk aan (aankoop)beslissingen van mensen die marketeers willen beïnvloeden.

Onderdeel van de probleemanalyse is ook dat een keuze gemaakt wordt over welke mogelijke oorzaken in het onderzoek betrokken zullen worden. Vervolgens wordt ook gekeken naar de mogelijke oplossingen, ofwel de middelen die ingezet kunnen worden om het probleem op te lossen. Hier vinden we de relatie met de beslissingen: Welke beslissingen wil de opdrachtgever kunnen nemen op basis van de resultaten van het onderzoek? Welke middelen kan hij inzetten of aanpassen? Niet altijd is het direct duidelijk wat voor soort beslissingen men wil kunnen nemen, maar het blijft zaak stil te staan bij de vraag. In grote lijnen bestaat het werk van de marketeer uit de volgende onderdelen:

- › Strategie bepalen
- › Producten ontwikkelen of verbeteren (Product Management & Innovatie)
- › Merken bouwen en communiceren (Brand Management & Communicatie)
- › (Klant)relaties opbouwen en onderhouden (Relatie Management)

In hoofdstuk 7 over het werk van de marketeer komen we hierop terug. De kernelementen van een probleemanalyse zijn dus:

- › Het vaststellen van wat de opdrachtgever wil bereiken: Wat is de doelstelling, wat zijn symptomen, wat is er niet goed, niet gewenst?
- › Het bepalen van hoe zijn markt werkt (mogelijke oorzaken die nader onderzocht moeten worden).
- › Het bepalen van de mogelijke oplossingen: Welke middelen kunnen ingezet worden om het probleem op te lossen? Ofwel, over welke onderwerpen kan of wil de opdrachtgever beslissingen nemen?

Deze kernelementen worden vertaald in een Centrale Probleemstelling met bijbehorende onderzoeksvragen. De onderzoeksvragen zijn op hun beurt leidend voor de keuze van de methodologie.

## 4.3 HET BELANG EN HET DOEL VAN EEN PROBLEEMANALYSE

Marktonderzoek wordt ingezet wanneer een organisatie van mening is dat het zinvol of wenselijk is dat er iets verandert, wat kan leiden tot betere prestaties van het bedrijf of de organisatie. Wat er precies moet veranderen en hoe deze verandering tot stand komt, noemen we de 'oplossing'. Over oplossingen kan echter pas nagedacht worden als er een duidelijk beeld is van wat het 'probleem' precies is en waardoor het wordt veroorzaakt. Veel onderzoeksprojecten richten zich (te) snel op het vinden of toetsen van mogelijke oplossingen, terwijl het probleem niet geheel helder is.

Onderzoeksprojecten kunnen zich richten op het verkrijgen van inzichten in wat er aan de hand is (de situatie) en/of kunnen zich richten op het vinden van de meest effectieve oplossing. In beide soorten projecten is het essentieel om het project te beginnen met een gedegen probleemanalyse, waarin gekeken

wordt naar wat het probleem nu werkelijk is. Blijkt uit de probleemanalyse dat er nog veel onbekend is over de huidige situatie dan zal onderzoek in ieder geval moeten beginnen met het systematisch in kaart brengen van de situatie.

De probleemanalyse stuurt het gehele proces vanaf de opzet van het onderzoek tot en met de rapportage. Een onderzoek kan nog zo foutloos worden uitgevoerd, als in een vroege fase geen juiste probleemanalyse is gemaakt, zal het geen bruikbare informatie opleveren. Een goede probleemanalyse:

- › Bepaalt in hoge mate de onderzoeksopzet, de keuze van methoden;
- › Bepaalt de doelgroep, steekproefopzet en -grootte;
- › Geeft input voor het ontwerpen van een vragenlijst/checklist;
- › Bepaalt hoe de analyse van de resultaten er uit komt te zien;
- › Vormt grotendeels de structuur van de rapportage;
- › Bepaalt de breedte en diepte van het onderzoek;
- › Toont aan de opdrachtgever dat jij zijn of haar probleem begrijpt.

Een probleemanalyse is een investering in goed markt-onderzoek. Een investering die zich terugbetaalt in bruikbare resultaten maar ook in tijdsbesparing in uitvoering en rapportage.

## 4.4 NOODZAKELIJKE AFBAKENING

Een belangrijk doel van de probleemanalyse is het afbakenen van wat er wel en niet onderzocht gaat worden in het onderzoek. Hoe breed of hoe smal steken we het onderzoek in? Welk deel of welke delen van de markt worden onderzocht en welke variabelen worden wel en niet meegenomen in het onderzoek? Maak hierbij een duidelijk onderscheid tussen de breedte en diepte van de analyse en de breedte en diepte van wat je uiteindelijk wilt gaan onderzoeken. Pas aan het eind van

de probleemanalyse maak je keuzes over wat er wel en niet in de onderzoeksvragen opgenomen wordt. Over het algemeen zal de probleemanalyse breder zijn dan de uiteindelijke onderzoeksvragen. Immers, uit de probleemanalyse volgt de definitieve afbakening van het onderzoek.

De breedte en diepte van de onderzoeksvragen worden bepaald door de complexiteit van het onderwerp dat onderzocht wordt, door de beslissingen die de klant wil en kan nemen en, niet te vergeten, door het beschikbare onderzoeksbudget. Er moet een keuze gemaakt worden tussen breed en ondiep versus smaller en diepgaander, rekening houdend met beperkingen, zoals het beschikbare budget.

Een onderzoek dat te smal wordt ingestoken, draagt het risico in zich dat zaken over het hoofd worden gezien. Een te smalle insteek van onderzoek komt vaak voor als slechts één van de marketinginstrumenten het onderwerp van onderzoek is. Marketinginstrumenten werken echter niet in isolatie. We spreken niet voor niets van de 'marketingmix'. Een verandering van de prijs kan invloed hebben op het imago, een verandering van de distributiewijze kan invloed hebben op de prijsperceptie en bij de introductie van een nieuw product kan kannibalisatie optreden op de huidige producten, etc..

Als een onderzoek echter te breed wordt ingestoken, loop je een grote kans oppervlakkige informatie te verzamelen over veel verschillende zaken. Op zich hoeft dit geen nadeel te zijn, als het onderzoek bedoeld is als een eerste verkenning, waaruit de kernissues voor nadere analyse of nader onderzoek voortvloeien. Een te brede insteek komt vaak voor bij voorzichtige en onervaren opdrachtgevers. De redenering is dan dat als alles maar onderzocht wordt, men niet de kans loopt iets over het hoofd te zien. Dergelijke onderzoeken leiden er vaak toe dat er te veel informatie wordt verzameld, waardoor de analyse onnodig complex is en de uitkomsten niet specifiek genoeg zijn om beslissingen te nemen.

Het vinden van de juiste focus, het afbakenen van hetgeen wel en niet onderzocht gaat worden, is één van de belangrijkste doelen van de probleemanalyse. In de hiernavolgende hoofdstukken wordt uitgelegd hoe je focus kunt aanbrengen. Naast het afbakenen, kunnen de volgende doelen van een probleemanalyse worden onderscheiden:

- › **KENNEN:** Ken het speelveld en de huidige regels die op dit speelveld gelden. Dit houdt in het beschrijven van het onderzoeksdomein en het (type) probleemstelling.
- › **BEGRIJPEN VAN DE MARKT:** Met name voor probleemstellingen met een meer strategisch karakter is het zinvol om een goed inzicht te hebben in hoe de markt waarin het probleem zich voordoet werkt. Is het een typisch vraaggedreven markt of meer een concurrentiegedreven markt? Wat zijn de elementen die succes op deze markt bepalen?
- › **BEGRIJPEN VAN HET PROBLEEM VANUIT DE OPDRACHTGEVER:** Welke beslissingen moeten worden genomen, wat zijn de symptomen, waarom wil men dit onderzoek?
- › **BEGRIJPEN VAN HET PROBLEEM VANUIT DE DOELGROEP:** Hoe werkt het proces bij de individuen of groepen die de doelgroep vormen? Wat zijn mogelijk direct verklarende variabelen en wat zijn mogelijk indirect verklarende variabelen (omgevingsfactoren)? Welke ideeën of theorieën hebben we over de verklaring van het probleem?

Het is goed hierbij ook zeker ruimte te laten voor het element:

- › **VERWONDEREN:** Is het mogelijk dat er nieuwe variabelen of gezichtspunten naar voren komen?

## 4.5 HET RESULTAAT VAN DE PROBLEEMANALYSE

De probleemanalyse resulteert uiteindelijk in wat we noemen de Centrale Probleemstelling. Deze behandelen we in hoofdstuk 10 uitgebreid. De Centrale Probleemstelling bestaat uit de volgende onderdelen:

### Het management vraagstuk

- › **AFBAKENING EN FOCUS.** Wat onderzoek je en waarom?
- › **BESLISSINGEN:** Wat wil de opdrachtgever doen met de resultaten, ofwel welke beslissingen moeten worden genomen?

### Het informatie vraagstuk

- › **ONDERZOEKSDOELSTELLING:** Welke kennis, welke inzichten wil je verkrijgen binnen het beschreven domein (wat wil je meten?) en bij wie?
- › **ONDERZOEKSVRAGEN:** Concrete, meetbare vragen waarop een antwoord gewenst is om het management vraagstuk adequaat aan te kunnen pakken.

Veel aanvragen voor onderzoek steken al direct in op de onderzoeksdoelstelling en onderzoeksvragen. De opdrachtgever vraagt bijvoorbeeld om een marktverkenning, een imago-onderzoek, een klanttevredenheidsonderzoek, etc. en formuleert daarbij een aantal (onderzoeks)vragen. Vaak zal ook informatie verstrekt worden om de afbakening te kunnen maken. Lang niet altijd is het managementprobleem gegeven en/of zit dit verstopt in de aanvraag, zoals in de aanvraag over Dobber Magazine.

Het is zaak om vanaf het begin, het ontvangen van de aanvraag voor onderzoek, een duidelijk onderscheid te maken tussen het *managementvraagstuk* (Welke beslissing wil men kunnen nemen op basis van de resultaten?) en het *informatievraagstuk* (Welke informatie is nodig om die beslissing te kunnen

maken?). Verwar beide niet. De praktijk laat zien dat in veel onderzoeksvoorstellen een lijst met 'onderzoeksvragen' voorkomt die bestaat uit een mix van managementvragen en echte onderzoeksvragen.

In een onderzoeksvoorstel verdient het aanbeveling deze twee zaken duidelijk te scheiden in aparte paragrafen. Waarbij de link tussen beide vraagstukken is: toon duidelijk aan dat met behulp van de antwoorden op de onderzoeksvragen (gevonden informatie) het managementvraagstuk (welke beslissingen wil men kunnen nemen?) aangepakt kan worden.

In veel gevallen zal dit vragen om een paragraaf tussen de beschrijving van het managementvraagstuk en het onderzoeksvraagstuk. Denk aan een titel van deze paragraaf als 'Analyse van het vraagstuk', waarin het managementvraagstuk, zoals door de opdrachtgever is aangekaart, bekeken wordt vanuit bestaande theorieën of inzichten: het theoretisch kader. Voor studenten is dit de fase die wordt aangeduid als literatuuronderzoek. In commercieel marktonderzoek is dit vaak een onderdeel dat weinig aandacht krijgt in een voorstel.

## 4.6 HOE HERKEN JE EEN MATIGE PROBLEEMANALYSE?

In een briefingsdocument en in een onderzoeksvoorstel wordt meestal een probleemanalyse weergegeven. Soms is deze zorgvuldig en uitgebreid, maar niet altijd. De volgende zes symptomen duiden op een onvolledige probleemanalyse:

- › Geen aandacht voor beslissingen die genomen zouden moeten worden op basis van het onderzoek.
- › Combinatie van managementvraagstukken en onderzoeksdoelstellingen of onderzoeksvragen.
- › Een lange lijst met onderzoeksvragen die ogenschijnlijk weinig relatie tot elkaar hebben.
- › Een zeer beperkt aantal onderzoeksvragen of zelfs helemaal geen.
- › Onduidelijke, niet gedefinieerde begrippen.
- › Directe vertaling naar een onderzoeksmethode zonder toelichting waarom voor die methode gekozen is.

In het volgende hoofdstuk gaan we nader in op de kern van een probleem (en dus ook van de probleemanalyse). We sluiten dit hoofdstuk af met een voorbeeld van hoe je van een brede, complexe initiële briefing van een opdrachtgever naar een scherp afgebakend onderzoeksprobleem komt.

## 4.7 PASTASAUUS

Onderstaande briefing kregen we van een opdrachtgever. De tekst is bijna letterlijk overgenomen; enkele zaken zijn aangepast omdat ze bedrijfsgevoelig waren. We laten zien hoe door middel van een aantal vragen de kern van het veel te brede vraagstuk blootgelegd wordt.



### Achtergrond

De Nederlandse retailmarkt laat al jarenlang een verschuiving zien van 'droog naar vers'. Dat geldt ook voor de 'Italian category'.

Droge (poeder)sauzen en kruidenmixen zijn steeds vaker in vloeibare vorm verkrijgbaar. Dit zijn niet alleen nieuwe aanbieders, ook huidige aanbieders ruilen poederproducten in voor vloeibare producten. De Ciao Bella sauzen worden op dit moment al vloeibaar verkocht in een verpakking van 2 zakjes van 150 gram. Eén zakje van 150 gram is voor 2 porties.

### Concept

De nieuwe Ciao Bella pastasaus zit in een fles à 315 ml. Het product is meer vloeibaar dan de huidige pastasaus. Het betreft een 'kruidensaus' voor kip, groente of rundvlees. Met dit concept wordt meer ingespeeld op gemak (convenience) voor de consument. De pastasaus is schenkbaar vanuit een glazen pot, levert geen 'vieze vingers' op en is makkelijk te bereiden. Er wordt bij dit concept geen concessie gedaan aan de kwaliteit van het product. Het product is, na bereiding, op het verniveau van restaurantkwaliteit.

Deze pastasaus moet de consument het gevoel geven van een authentieke kookprestatie, zonder angst van mislukken en zonder het negatieve gevoel van 'pakjeskoken / poederkoken'. Het assortiment zal bestaan uit vier pastasauzen voor kip, vier voor groenten, één voor gehakt en één voor vis.

### Doelgroep

Alle mensen die van lekker (Italiaans) eten houden, met een 'echte' smaak, die momenteel afgeschrikt worden door de wat karige verpakking, ogenschijnlijk lange en ingewikkelde bereidingstijd en door gebrek aan kennis over wat een pastasaus is.

### Consumer Insight

Een zeer eenvoudige manier om te kunnen genieten van lekkere en verse, echt authentiek Italiaans smakende gerechten (slow food gevoel en smaak, zonder hele avond in de keuken). Het gevoel van de kwaliteit en smaak van Toscane, maar dan makkelijk.

### Prijsstelling

Eén flesje pastasaus zal (hoogstwaarschijnlijk) €2,99 kosten.

### Verpakking

De pastasaus zit verpakt in een glazen pot à 315 gram. De pot is voorzien van een etiket met een foto van een pastamaaltijd.

Daarnaast staat op de verpakking:

- bereidingswijze
- voor hoeveel personen / aantal porties
- herkomst / historie van het gerecht

>>

Het geheel moet dusdanig zijn dat het de nieuwsgierigheid van de consument opwekt. De verpakking moet uitnodigen tot bekijken; het moet overkomen als iets bijzonders.

## Onderzoek

Een nieuwe vorm van pastasaus die meer vloeibaar is en in een andere verpakking verkocht gaat worden, kan vragen en twijfel bij de consument opleveren. Ciao Bella wil daarom kijken of we een aantal zaken inzichtelijk hebben gemaakt d.m.v. de verpakking:

- › **Begrip van het concept:**
  - Snapt de consument wat hem geboden wordt?
  - En als men het niet snapt, wat zorgt ervoor dat het wel begrijpelijk wordt?
  - Is het begrijpelijk en 'normaal' dat een pastasaus in een glazen pot wordt aangeboden?
  - Biedt de uitstraling van de verpakking voldoende duidelijkheid over het gebruik?
- › **Uniekheid:**
  - Is de pastasaus vernieuwend?
  - Wat zijn de sterktes en zwaktes van het concept?
  - USP's van dit pastasaus concept.
- › **Prijsstelling:**
  - Is de prijsstelling van €2,99 voor een pot acceptabel? (2-3 porties)
  - Wat is de acceptabele prijsrange voor dit product?
- › **Koopintentie:**
  - Zou u dit product kopen als dit in de supermarkt staat?
  - Hoe vaak zou u deze pastasaus kopen?

Een paar dingen vallen op bij het doornemen van de briefing:

- › Het is onduidelijk welke beslissingen de opdrachtgever eigenlijk wil nemen op basis van het onderzoek. Veel beslissingen lijken al genomen te zijn en men wil eigenlijk alleen een toetsing van de juistheid van deze beslissing. Dit suggereert een toetsend onderzoek.
- › Tegelijkertijd zijn de onderzoeksvragen erg breed, wat erop duidt dat men aan het begin van het productontwikkelings-traject zit. Hiervoor zou een verkennend onderzoek nodig zijn.
- › Helemaal aan het einde zijn een soort van enquêtevragen opgenomen.

Na de probleemanalyse kwamen tot de volgende conclusies.

### 1. Huidige situatie

Ciao Bella is een kleine speler op de markt voor Italiaanse producten. Er is intern weinig bekend over de markt en de doelgroep. Men beschikt niet over markt cijfers en trends en er is in het verleden weinig onderzoek gedaan. Ook niet ten behoeve van deze productontwikkeling.

### 2. Wat wil men bereiken of wat zijn de symptomen?

De marktpositie van Ciao Bella staat onder druk. Men heeft veel last van concurrentie met private labels. Dit gaat onder meer ten koste van de schapruimte die Ciao Bella tot haar beschikking heeft. Het nieuwe product moet ervoor zorgen dat deze ontwikkeling wordt omgekeerd.

### 3. Beslissingen die genomen kunnen worden (middelen, oplossingen)

De ontwikkeling van het nieuwe product is al ver gevorderd. De producten zijn in technische zin al klaar voor lancering, de beslissing om ze te introduceren is al genomen. In de marketingmix moet nog wel een aantal details ingevuld worden:

- › Welke smaakvarianten zijn het meest kansrijk?
- › Hoe groot moet de verpakking worden?
- › Wat zou de prijs moeten worden?
- › Voldoet het voorgestelde verpakkingsdesign aan de voorwaarden?

Er is geen budget om een promotiecampagne te voeren. De verpakking is daarmee het enige middel dat men ter beschikking heeft om te communiceren.

Directe aanleiding voor het onderzoek was niet een beslissing van de fabrikant zelf, maar vragen van de handelspartners. Daar is namelijk twijfel over de potentie van het nieuwe product. De retailers moeten dus de beslissing nemen de nieuwe productlijn wel of niet in de schappen te zetten.

#### **4. Wat zijn relevante kenmerken van de markt?**

Er zijn enkele grote spelers op de markt voor Italiaanse producten. Zij hebben gezamenlijk meer dan 70% markt-aandeel. Daarnaast zijn er enkele kleine spelers waarvan Ciao Bella er één is. Deze kleine merken richten zich vooral op de bovenkant van de markt. De laatste tijd zijn private labels erg in opkomst. In het lagere segment waren die er altijd al. Sinds vorig jaar is er ook een aantal private label producten gekomen, gericht op het premium segment.

#### **5. Welke doelgroepen en subgroepen spelen een rol?**

Er is geen informatie beschikbaar over wie de producten van Ciao Bella en de concurrerende producten gebruiken. Een logische veronderstelling echter is dat consumenten in te delen zijn op een schaal van 'gemaksproducten' tot 'alleen maar verse ingrediënten', waarbij de gebruikers van Ciao Bella producten zich aan de gemakskant van het spectrum bevinden.

#### **6. Hoe werkt de markt?**

Eén van de oorzaken van de afnemende omzet van Ciao Bella is dat men minder schapruimte ter beschikking heeft. Dit leidt direct tot minder verkoop. Een andere (niet getoetste)

hypothese is dat er een toenemende behoefte is aan echt authentiek koken en dat er minder belangstelling is voor kant-en-klaar producten.

#### **Overig**

Een belangrijke uitkomst van de analyse van dit vraagstuk is dat men maar weinig budget heeft voor onderzoek. Het bedrijf is klein en de ontwikkeling van de nieuwe productlijn heeft al veel budget opgeslokt.

De belangrijkste reden om onderzoek te doen blijkt de discussie met de handelspartners te zijn. Die geven aan te weinig vertrouwen in het nieuwe product te hebben om er schapruimte voor beschikbaar te stellen. Waar dus vooral behoefte aan is, is een onderzoek dat aantoont dat de nieuwe sauzen op meer belangstelling kunnen rekenen dan de private label producten die steeds vaker in de schappen komen te staan. Het onderzoek dient dus om een beslissing die genomen wordt door een andere partij dan de opdrachtgever te ondersteunen.

Tegelijkertijd was er behoefte aan een segmentatie. Welke consumenten kopen eigenlijk premium Italiaanse gemaksproducten? Men had nauwelijks een beeld van de doelgroep. Daarnaast zou het onderzoek antwoord moeten geven op de vraag in hoeverre deze groep consumenten nu bediend werd door de merken die op de markt zijn (en dus of Ciao Bella in staat zou zijn om een groep consumenten aan te spreken die niet door andere merken wordt bediend). Op basis van deze segmentatie zou het nieuwe concept van de nieuwe sauzen verder kunnen worden ingekleed, rekening houdend met de wensen van de meest kansrijke doelgroep(en). Denk hierbij aan de grootte van de pot (afhankelijk van de gezinsgrootte), smaken, de prijs en het verpakkingsdesign.

In het kort werden dit de afbakening, managementprobleem, onderzoeksdoelstelling en onderzoeksvragen:



**AFBAKENING:** Ciao Bella is een kleine fabrikant van premium Italiaanse gemakproducten. De marktpositie van Ciao Bella staat onder druk. Men heeft veel last van concurrentie met private labels. Dit gaat onder meer ten koste van de schapruimte die Ciao Bella tot haar beschikking heeft. Daarnaast bestaat het vermoeden dat de belangstelling voor gemakproducten afneemt omdat consumenten meer behoefte hebben aan authentiek koken.

Inspeland op deze ontwikkeling heeft Ciao Bella een nieuwe product ontwikkeld, dat ervoor moet zorgen dat de negatieve ontwikkeling wordt omgekeerd.

**MANAGEMENTPROBLEEM:** Aantonen dat de nieuwe sauzen van Ciao Bella een aanvulling vormen voor de huidige producten in het schap en de propositie verder optimaliseren, zodanig dat de handelspartners zullen besluiten om de nieuwe productlijn in de schappen op te nemen.

**ONDERZOEKSDOELSTELLING:** Om deze beslissingen te kunnen nemen, is een toetsend onderzoek onder kopers van Italiaanse producten nodig, dat inzicht oplevert in de belangstelling voor de nieuwe productlijn.

**Onderzoeksvragen:**

- › Hoe groot is de belangstelling voor de nieuwe producten onder de potentiële doelgroep(en)?
- › Hoe groot is/zijn de potentiële doelgroep(en)?
- › Wat zijn relevante kenmerken van de potentiële doelgroep(en)?
- › Voldoet het verpakkingsontwerp aan de gestelde voorwaarden?
- › Wat is de prijsperceptie en optimale prijsrange voor het nieuwe product?
- › Welke smaakvarianten kunnen rekenen op de grootste belangstelling?



# HOE ANALYSEER JE EEN ONDERSZOEKS- PROBLEEM?



In deel 1 is het gehele proces van marktonderzoek beschreven en is duidelijk geworden waarom een goede probleemanalyse zo belangrijk is.

In dit deel leggen we in een paar stappen uit hoe je de focus van een onderzoek bepaalt en vervolgens de benodigde informatie boven water haalt in de interne en externe analyse. Tijdens deze drie stappen verzamel je vooral informatie door de opdrachtgever kritische vragen te stellen en beschikbare informatie te zoeken, te duiden en samen te vatten. Hiermee wordt de context waarbinnen het onderzoek gaat plaatsvinden, duidelijk.

# 05



## AAN DE SLAG!

**De aanpak van een probleemanalyse is een iteratief proces waarbij de onderzoeksproblematiek eerst wordt ingekaderd. In een probleemanalyse stel je jezelf vragen en ga je op zoek naar het antwoord. Een deel van deze vragen is al vrij snel te beantwoorden door informatie van de klant, desk research of je eigen kennis over hoe een markt in elkaar steekt. Als de opdrachtgever het antwoord op één van de kernvragen niet kan vertellen en je het niet kunt vinden of afleiden, dan heb je waarschijnlijk een onderzoeksdoelstelling te pakken.**

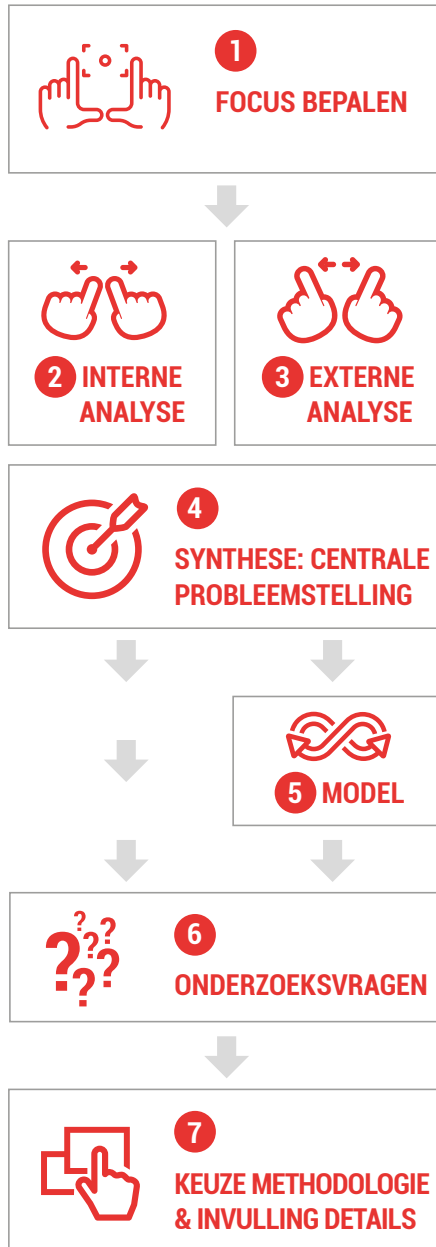
**Pas als je alle benodigde informatie hebt verzameld, begin je met nadenken over onderzoeksdoelen, onderzoeksvragen en uiteindelijk de onderzoeksopzet.**

### 5.1 EEN STAPPENPLAN VOOR DE PROBLEEMANALYSE

Een probleemanalyse betekent dat je jezelf vragen stelt. Dit is meer dan het beantwoorden van een aantal standaardvragen die in een vaste volgorde gesteld worden. Het uitvoeren van een probleemanalyse betekent dat op verschillende manieren, vanuit verschillende oogpunten, naar het vraagstuk van de opdrachtgever gekeken wordt, waarbij het op voorhand niet altijd duidelijk is waar begonnen moet worden.

De probleemanalyse begint met een analyse van het managementvraagstuk. Hierbij hoef je nog niet na te denken over hoe het onderzoek straks wordt uitgevoerd. Pas nadat het managementvraagstuk geheel uiteengerafeld en duidelijk is, kan worden vastgesteld welke informatie nog nodig is om het managementvraagstuk aan te pakken. En dan pas ga je nadenken over hoe je de ontbrekende informatie boven water kunt krijgen.

De aanpak van een probleemanalyse volgt deze stappen:



### Het managementvraagstuk

#### 1 FOCUS BEPALEN VAN HET VRAAGSTUK:

Aan de hand van de vier kerntaken van de marketeer en de zeven elementen waaruit een probleem bestaat, wordt een eerste inkadering gemaakt. Daarbij wordt het niveau en het karakter van het te onderzoeken vraagstuk bepaald. Niveau en karakter worden met name bepaald door de beslissingen die de opdrachtgever wil kunnen nemen. Hoe je de focus in een vraagstuk aanbrengt, lees je in hoofdstuk 6 en 7.

2 **INTERNE ANALYSE:** Het verzamelen, groeperen en beoordelen van informatie over de huidige situatie, symptomen en beslissingen die de opdrachtgever wil kunnen nemen op basis van de resultaten van het onderzoek. De interne analyse leidt in ieder geval tot een heldere probleemstelling vanuit de opdrachtgever gezien. De interne analyse wordt behandeld in hoofdstuk 8.

3 **EXTERNE ANALYSE:** Het verzamelen, groeperen en beoordelen van informatie over de kenmerken van de markt waarin het probleem zich afspeelt, doelgroepen en mogelijke oorzaken (werking van de markt). Zie hoofdstuk 9.

### Het informatievraagstuk

4 **SYNTHESE** ofwel het samenvoegen van de uitkomsten van de interne

en externe analyse in een iteratief proces. Dit proces leidt tot een definitieve inkadering en een gestructureerd overzicht, het raamwerk ofwel theoretisch kader van het managementvraagstuk. Dit omvat de relevante elementen en hoe we verwachten dat deze elkaar beïnvloeden. Dit wordt behandeld in hoofdstuk 10.

- 5 Het raamwerk kan overzichtelijk worden samengevat in een **MODEL** (blokken en pijlen). Een model is een versimpelde weergave van de werkelijkheid. Je kunt gebruik maken van een bestaand model of zelf een model opbouwen voor het domein waarbinnen je onderzoek gaat doen. Dit wordt in hoofdstuk 11 behandeld.
- 6 Formuleer de **ONDERZOEKSVRAGEN**; een gedetailleerde uitwerking van het onderzoeksdoel in eenduidige, meetbare en haalbare termen, in de vorm van vragen of in de vorm van hypothesen. Meer hierover in hoofdstuk 12.

Na deze stappen, ben je klaar voor de laatste stap en maak je de vertaling naar de onderzoeksopzet.

- 7 De onderzoeksvragen geven direct input ten aanzien van de keuze van de **METHODE(N) VAN ONDERZOEK** en het **INVULLEN VAN DETAILS** van het onderzoek, zoals een eventuele steekproef of een vragenlijst.

De rest van deel 2 van dit boek gaat in op het management-vraagstuk. In deel 3 van dit boek wordt uitgebreid ingegaan op het informatievraagstuk. Deel 4 behandelt tenslotte de keuze voor de methodologie en de invulling van de details.

## 5.2 HOE KOM JE AAN DE JUISTE VRAGEN?

Tijdens de probleemanalyse stel je jezelf continu vragen over de situatie, de oorzaken en de middelen. Vragen die als doel hebben een dieper inzicht te krijgen in het vraagstuk. En vragen die je niet of niet volledig kunt beantwoorden, maar waar wel een antwoord op moet komen om na afloop van het onderzoek een beslissing te kunnen maken, vormen de onderzoeksvragen. Maar hoe kom je aan de juiste vragen?

Hoewel we absoluut niet de indruk willen wekken dat het uitvoeren van een probleemanalyse een invuloefening is, is een leidraad voor het stellen van de juiste vragen in de fase van probleemanalyse op zijn plaats. In het briefingformulier dat je kunt vinden op [www.watisdevraag.nl](http://www.watisdevraag.nl), komt alle theorie uit dit boek samen. Het formulier zet de stappen op een rijtje en zorgt ervoor dat je niets over het hoofd ziet.

Hoe deze leidraad te gebruiken? De vragen die gesteld worden in het formulier leiden je snel tot de kern van het onderzoeksprobleem. Tegelijkertijd zetten ze je aan het denken. Het is de bedoeling dat je in verschillende rondes de vragen langsloopt, want een goede probleemanalyse is een proces van een aantal rondes, waarbij je in elke ronde weer nieuwe inzichten opdoet.

Stel jezelf bij elk onderdeel van het formulier een aantal vragen:

- › Kan ik de vragen afdoende beantwoorden met de informatie die ik nu ter beschikking heb?
- › Weet ik hier zelf meer over?

- › Kan ik hier meer over vinden?
- › Kan de opdrachtgever me hier meer over vertellen?
- › Is het antwoord op deze vraag echt relevant om het onderzoek te kunnen opzetten?

Begin met het formulier eens snel door te lopen. Je krijgt dan al een indruk waarvan je voldoende weet, waar extra informatie nodig is en waar de schoen wringt, ofwel wat het echte probleem van de opdrachtgever is. In de volgende hoofdstukken gaan we in op de manier waarop je dit gestructureerd kunt doen.

## 5.3 HOE KOM JE AAN INFORMATIE?

In het ideale geval ontvang je een briefing waarin alle informatie is opgenomen om een volledige analyse te kunnen uitvoeren. Meestal omvat een briefing informatie over de huidige situatie, de symptomen, de beslissingen en (een deel van) de marktkenmerken. Vaak ook is dit echter niet het geval. Soms is er bijvoorbeeld helemaal geen aandacht voor de beslissingen die genomen moeten worden. Hoe komen we er als onderzoeker dan achter? Er zijn vier manieren om de vragen te beantwoorden. Dit kan door middel van informatie die je van de opdrachtgever krijgt, informatie die je zelf vindt, literatuuronderzoek en door aannames te doen.

### **Informatie van de opdrachtgever**

Vragen is de meest voor de hand liggende manier om informatie te verkrijgen. Wees niet bang om dom over te komen als je vragen gaat stellen. Sterker nog, met slimme vragen kun je in een vroegtijdig stadium de probleemeigenaar al aan het denken zetten en hem positief verrassen. Het is daarom handig om snel uit te zoeken wie de probleemeigenaar is. Vaak is de opdrachtgever voor een marktonderzoek een bedrijf. Hierbij treedt een persoon op als contactpersoon, maar vaak zijn er ook interne opdrachtgevers, de eigenaren van het probleem die later met de resultaten aan de slag moeten. Het is zaak

vast te stellen wie deze interne opdrachtgevers zijn en wat deze precies met de resultaten willen doen. In deze fase gaat het vooral om de open discussie met de opdrachtgever over de probleemstelling. Je hoeft het niet eens te zijn met hoe je opdrachtgever tegen het probleem aankijkt.

### Zelf bestaande informatie zoeken

Hiermee bedoelen we een eerste deskresearch ten behoeve van de probleemanalyse. Deskresearch is één van de methoden van onderzoek die ingezet kunnen worden om later de definitieve onderzoeksvragen te beantwoorden. Maar ook in de fase van probleemanalyse is het zinvol een eerste scan te maken van de beschikbare informatie en deze te gebruiken voor de probleemanalyse. Het gaat hier bijvoorbeeld om inzichten die de informatie van de opdrachtgever in een ander licht kunnen zetten, dus extra inzicht geven in de huidige situatie en (mogelijke) symptomen. Ook bij deskresearch in deze fase is het belangrijk om de betrouwbaarheid en validiteit van de gevonden informatie te checken, bijvoorbeeld door te kijken naar de bron van de informatie. Bestaat er twijfel hierover, dan kan dit leiden tot een onderzoeksvraag.

Een andere strategie is kijken naar eerdere onderzoeken. Hoewel marketeers er anders over zullen denken, zijn marketingproblemen veelal niet uniek. Als marktonderzoeker heb je vaak een bredere kijk op zaken; immers, een marketeer is meestal maar bezig met één merk of product. Issues van marketeers hebben de neiging om vaker voor te komen. Daarom kun je als onderzoeker gemakkelijk kijken naar onderzoek uit het verleden, problemen die je eerder geanalyseerd hebt. Je hebt best kans dat je het voorgelegde probleem al eerder onderzocht hebt en dat de beslissingen die men moet nemen gelijk zijn aan eerdere gevallen. Voordeel is dat je dan ook meteen de oplossing in de vorm van een onderzoeksopzet gereed hebt.

Een ervaren, groter bureau heeft hier voordelen. Zo kunnen bijvoorbeeld eerdere onderzoeken op dezelfde of vergelijkbare

terreinen gebruikt worden. Ga in een vroegtijdig stadium (intern) na of er vaker onderzoeken voor deze opdrachtgever zijn uitgevoerd, of soortgelijke onderzoeken voor andere klanten. Bekijk deze projecten en beoordeel of ze je kunnen helpen bij het opzetten van nieuw onderzoek.

### Literatuuronderzoek

De ervaren onderzoeker zal soortgelijke vraagstukken al eerder zijn tegen gekomen, heeft theorieën over het vraagstuk in het achterhoofd en is veelal ook bekend met de markt waarin zich dit afspeelt. Voor de minder ervaren onderzoeker of een student die een scriptie gaat schrijven is dit vaak niet het geval. Literatuuronderzoek kan je helpen om achter de juiste, relevante vragen te komen.

Literatuuronderzoek heeft als doel het vinden van een theoretisch kader, waar mogelijk neergelegd in een conceptueel model. Een model bevat variabelen (de blokken) en relaties tussen de variabelen (de pijlen). Het is mogelijk dat een onderzoek juist bedoeld is om een model te bouwen of te testen, maar dan zal er eerder sprake zijn van 'fundamenteel' onderzoek. Voor de meeste marktonderzoeken zullen we echter starten met een basismodel van het vraagstuk.

Literatuuronderzoek heeft dus niet als primair doel het vinden van antwoorden op onderzoeksvragen. Het is juist bedoeld om betere onderzoeksvragen te kunnen formuleren. Hetgeen niet wil zeggen dat er in de literatuur ook antwoorden gevonden kunnen worden.

Waarover zoek je literatuur? Dat lijkt erg voor de hand te liggen. Stel we willen onderzoek doen naar de wenselijkheid om actief social media te gaan inzetten voor een bedrijf. Het ligt dan voor de hand om literatuur te zoeken over social media. Bedenk echter dat social media een mogelijke oplossing vormen voor een probleem en wel specifiek een communicatieprobleem. De keuze om wel of niet social media in te gaan zetten, moet gezien worden in het licht van communicatie, waarbij



er meerdere mogelijkheden, kanalen zijn die tegen elkaar afgewogen moeten worden. Begin dus met literatuur over communicatie. Zo is het voor vraagstukken omtrent de inzet van marketinginstrumenten vaak nuttig om uit te gaan van theorieën over koopgedrag en koopmotieven. Die willen we immers met de instrumenten beïnvloeden.

Literatuuronderzoek begint bij de handboeken en standaardwerken en gaat verder met het zoeken naar en lezen van artikelen in gespecialiseerde tijdschriften. Hierin vind je (gevalideerde) theorieën die situaties beschrijven maar ook veelal verklaren. Dit zijn aanknopingspunten om tot jouw raamwerk te komen. Bedenk hierbij wel dat de theorieën die je tegen komt meestal niet specifiek ontwikkeld zijn voor de specifieke situatie van jouw managementvraagstuk. Direct bruikbare resultaten – antwoorden op onderzoeksvragen – zul je er dan ook zelden in vinden. Bestaande theorieën zijn vooral nuttig om je probleemanalyse te structureren.

Enkele voorbeelden van basistheorieën of modellen:

- › Model van koopgedrag en beslissingsproces (o.a. te vinden in Kotler, nieuwer zijn modellen over de 'customer journey')
- › Model van concurrentie-analyse (Porter)
- › Analyse van marktaandeel (Parfitt-Collins)
- › Business definitie: "What market are we in?" (Abell)
- › Communicatiemodellen (hoe werkt communicatie?)
- › Theorieën over prijsgedrag en – beleving

Het is zinvol om tijdens het zoeken en analyseren van de literatuur het basismodel van een probleemanalyse te gebruiken (zie pagina 69). Theorieën of modellen die je vindt, kunnen worden gebruikt om de huidige situatie te beschrijven of te beoordelen, maar ook inzicht geven in mogelijke oorzaken of zelfs al leiden naar mogelijke oplossingsrichtingen.

In hoofdstuk 11 staan we verder stil bij het gebruik van een model.

## Aannames doen

Als je geen bruikbare informatie hebt gekregen of hebt kunnen vinden, kun je aannames doen. Zeker als je beschikt over veel algemene kennis of specifieke kennis van de branche of van het onderzoeksterrein, kun je redelijk snel realistische aannames doen. Je aannames kunnen ook al een eerste stap zijn richting hypothesen. Hier komen we in hoofdstuk 12 op terug.

Er schuilt een gevaar in de toepassing van deze strategie en dat is dat de onderzoeker er te veel van uitgaat zelf de beslissingsruimte van de opdrachtgever te kunnen inschatten. Toets daarom altijd je veronderstellingen, liefst voordat er een onderzoeksvoorstel op tafel ligt waarin deze veronderstellingen al verwerkt zijn.

## 5.4 WANNEER BEGINT JE ONDERZOEK?

Bij een huisarts lopen het daadwerkelijke onderzoek en de probleemanalyse door elkaar heen. Bij een marktonderzoek is dit strikter gescheiden. Na de probleemanalyse ligt er een onderzoeksvoorstel dat de opdrachtgever moet goedkeuren, voordat het echte onderzoek begint. Je kunt echter beargumenteren dat het beantwoorden van de kernvragen tijdens de probleemanalyse ook al een vorm van onderzoeken is. Immers, je beantwoordt vragen door het vinden, duiden en beoordelen van informatie. De grens is vooral vaag bij onderzoeken waarbij je gebruik maakt van al bestaande informatie. De vraag is dan ook waar de probleemanalyse eindigt en waar je onderzoek begint.

Er schuilt een gevaar in het te ver gaan bij het onderzoeken om de kernvragen te beantwoorden. Op het moment dat je bezig bent met de kernvragen, heb je nog geen volledige probleemanalyse gedaan. Daarom heb je nog geen centrale

probleemstelling en onderzoeksvragen geformuleerd. Je weet dan dus nog niet exact welke vragen beantwoord zouden moeten worden. Als je nu al te ver gaat met onderzoeken, loop je de kans dat je denkt het onderzoeksvraagstuk al opgelost te hebben op basis van de input die je verzameld hebt, nog voordat het onderzoeksvraagstuk volledig is uitgekristalliseerd.

Na afloop van de interne en externe analyse moet je in staat zijn om het managementvraagstuk eenduidig en helder te kunnen formuleren met een duidelijke link naar beslissingen die genomen kunnen worden. Met het zoeken naar informatie in deze fase zou je dus moeten ophouden zodra je in staat bent om dit te doen. Je bent nu klaar voor de stap naar het informatievraagstuk: welke informatie is nog nodig om het management vraagstuk effectief aan te pakken?

## 5.5 MOET HET NU ALTIJD ZO INGEWIKKELD?

Als je dit hoofdstuk nog eens overdenkt, bekruipt je misschien het gevoel dat een simpel onderzoek op deze manier wel heel ingewikkeld wordt gemaakt. Vooral ervaren onderzoekers zullen stappen willen overslaan. Ook kan het zijn dat je denkt dat de beschreven aanpak niet van toepassing is op eenvoudige recht-door-zee onderzoeken.

Het is inderdaad zo dat niet voor elk onderzoeksvraagstuk je persé de hele theorie uit dit boek moet toepassen. Soms liggen zaken voor de hand of zijn ze al eerder uitgedacht. Denk bijvoorbeeld aan onderzoeken die met enige regelmaat worden herhaald, zoals smaaktesten. Als je regelmatig onderzoek doet op een bepaalde markt, zal de externe analyse eenvoudiger zijn. En als je regelmatig onderzoek doet voor een bepaalde opdrachtgever, dan zal de interne analyse je waarschijnlijk gemakkelijk afgaan, omdat je de interne context beter begrijpt.

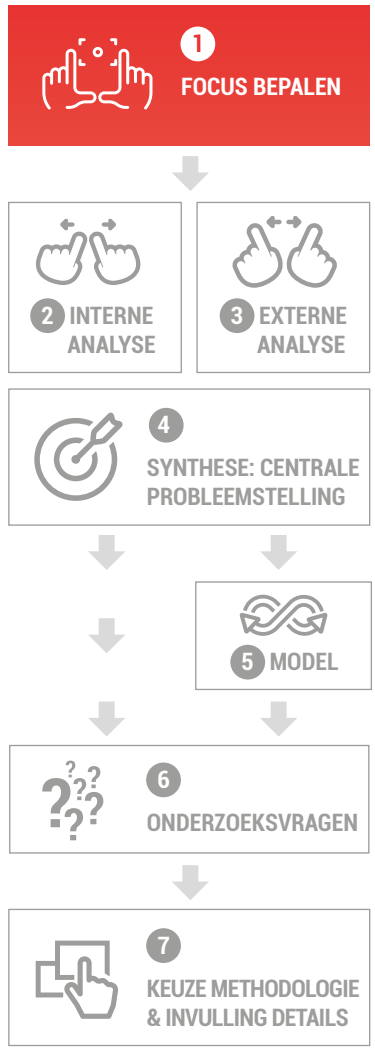
In zijn algemeenheid geldt het advies om liever vooraf iets meer na te denken over een onderzoek, dan de kans te lopen zaken over het hoofd te zien. Als je stappen over wilt slaan, raden we je aan om in elk geval drie dingen te doen voor elk onderzoek dat opgezet moet worden. Dit zijn:

- › Het langslopen van het model dat het onderzoek plaatst in het kader van de beslissingen die de opdrachtgever moet nemen (zie pagina 80).
- › Het langslopen van het model dat het karakter van het onderzoek bepaalt (zie pagina 66).
- › Het formuleren van de Centrale Probleemstelling en onderzoeksvragen (zie hoofdstuk 10 en 12).

# 06



## FOCUS: WAT IS HET PROBLEEM?



De probleemanalyse begin je door je onderzoekersbril af te zetten en puur naar het vraagstuk van de opdrachtgever te kijken. In eerste instantie doe je dit zonder na te denken over hoe je een onderzoek kunt opzetten dat het vraagstuk uiteindelijk kan helpen oplossen.

Je begint met het aanbrengen van focus. Dit doe je door goed na te denken over wat nu precies het probleem is waarvoor de opdrachtgever inzichten uit marktonderzoek nodig heeft. Een probleem bestaat uit een aantal onderdelen: de huidige situatie, de gewenste situatie, de oorzaken van een eventueel verschil daartussen en mogelijke middelen die deze oorzaken kunnen verhelpen. Dit brengen we in kaart. Ook kijken we naar doelgroepen: Onder welke groepen mensen doet zich het probleem voor?

Afhankelijk van waarin we inzicht willen verkrijgen, onderscheiden we vijf hoofdgroepen van probleemstellingen: beschrijvend, aspirationeel, verklarend, verkennend en toetsend. Deze indeling heeft een directe relatie met de beslissingen die een opdrachtgever wil nemen op basis van het onderzoek. Die komen in het volgende hoofdstuk aan bod.

## 6.1 DE BRIL VAN DE ONDERZOEKER

We beginnen dit hoofdstuk met een ogenschijnlijk vreemd advies. Dat luidt: Vergeet dat je bezig bent een onderzoek op te zetten. De reden hiervoor is tweeledig:

- › Als je al een bepaald type onderzoek in je hoofd hebt, loop je de kans stappen over te slaan in de probleemanalyse. Dit komt vaak voor. We komen in de praktijk vaak aanvragen tegen als 'ik wil een imago-onderzoek', zonder dat duidelijk is wat precies beoogd wordt met dit onderzoek (geen managementprobleem). Als je al een bepaald soort onderzoek in je hoofd hebt, kan dit er zelfs toe leiden dat je in je probleemanalyse naar een bepaalde uitkomst toe redeneert.
- › Het is richting je opdrachtgever zeer overtuigend als je eerst zijn probleem goed in kaart gebracht hebt en vervolgens een specifieke onderzoeksoplossing voorstelt in plaats van andersom. Veel onderzoeksbureaus werken andersom. Generieke oplossingen in de vorm van onderzoeksproducten worden gepresenteerd, al dan niet in aangepaste vorm, als oplossing voor zo'n beetje alle problemen die een klant aan ze voorlegt.

In een later stadium van de probleemanalyse kan de onderzoekersbril weer op om de overgang naar de volgende fase, de keuze van de onderzoeksaanpak, te kunnen maken.

## 6.2 WAT IS EEN 'PROBLEEM'?

Focus ontstaat doordat je inzichtelijk maakt wat het vraagstuk nu eigenlijk is. Daarvoor definiëren we allereerst een 'probleem'. We verstaan hieronder:

---

**“ Een verschil tussen de huidige situatie en de gewenste situatie, waarvoor oorzaken zijn aan te wijzen en middelen beschikbaar zijn om de oorzaken aan te pakken. ”**

---

We gaan uit van een situatie waarin een onderzoeker van een opdrachtgever een probleemstelling krijgt voorgelegd die betrekking heeft op een bepaalde markt. Een 'markt' moet hierbij breed geïnterpreteerd worden. Het gaat om alle situaties waarin de ene partij wil dat de andere partij iets doet of juist niet doet in de toekomst. Dit kan zijn het (vaker) kopen van bepaalde producten of diensten, maar het kan ook gaan om gedrag, kennis of meningen in een bredere zin. Denk aan het veilig omgaan met vuurwerk of het doneren aan een bepaalde goed doel.

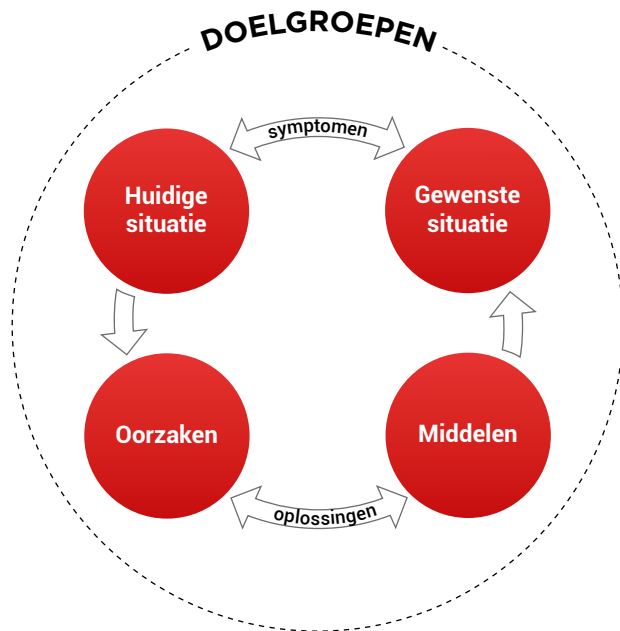
We doen een aantal aannames:

- › De opdrachtgever heeft een probleem dat de aanleiding vormt voor het onderzoek. Een probleem kan acuut zijn, bijvoorbeeld de omzet loopt snel terug. Meestal is het subtieler dan dit en heeft het onderzoek betrekking op (organisatie)doelstellingen die behaald moeten worden. Men is op zoek naar manieren om deze doelstellingen te behalen. Er is sprake van een gewenste situatie die afwijkt van de huidige situatie. Er moet iets bereikt worden. Men overweegt bijvoorbeeld een nieuwe smaakvariant te introduceren die moet leiden tot een hoger marktaandeel. Of er is een reclamecampagne gepland, waarmee bepaalde communicatiedoelstellingen behaald moeten worden. Doelstellingen kunnen betrekking hebben op de gehele organisatie, maar het kunnen ook instrumentdoelstellingen zijn (bijvoorbeeld een campagne die moet leiden tot een hogere bekendheid en een beter imago).

- › De opdrachtgever beschikt over middelen om dit probleem op te lossen of de doelen te bereiken. Deze middelen zijn veelal de klassieke marketinginstrumenten.
- › De opdrachtgever wil (in de toekomst) een beslissing nemen over hoe het probleem op te lossen. Soms is er op voorhand al een keuze gemaakt over de breedte van de beslissingen: alleen op het gebied van een instrument (bijvoorbeeld communicatie), een combinatie van enkele instrumenten, of een bredere strategische insteek. Denk aan de keuze van doelgroepen en positionering.

Grafisch weergegeven ziet onze definitie van een 'probleem' er als volgt uit:

**Figuur 6.1 Basismodel probleemanalyse II**



Merk op dat het element 'doelgroepen' is toegevoegd aan de eerder beschreven elementen. In markt vraagstukken is er vaak een extra complicatie, namelijk dat er meerdere doelgroepen zijn, waarbinnen de symptomen, dan wel de oplossingen van elkaar kunnen verschillen. Neem bijvoorbeeld het onderscheid klanten versus niet-klanten. De gewenste situatie voor klanten is heel anders is dan voor niet-klanten, evenals als de huidige situatie. Er kunnen dus verschillende symptomen, oorzaken en oplossingen bestaan voor verschillende doelgroepen.

Als een opdrachtgever je een vraagstuk voorlegt, probeer dan de informatie die je krijgt in te delen volgens dit model. Je merkt dan al snel waar de focus van een onderzoek zou moeten liggen, of waar additionele informatie verzameld of denkwerk verricht moet worden. In latere hoofdstukken worden de belangrijkste vragen behandeld die je jezelf naar aanleiding van dit model kunt stellen.

Een analyse van het probleem kan ertoe leiden dat de focus van een onderzoek wordt verlegd. Vaak betekent dit dat de focus (in eerste instantie) verschuift van de middelen, de oplossingen naar andere elementen van het model, zoals in het voorbeeld hiernaast.

## Jazzfestival

In een middelgrote Nederlandse stad wordt al vele jaren een jazzfestival georganiseerd. Het festival is gratis toegankelijk en wordt voornamelijk betaald uit sponsorbijdragen. Hoewel het festival redelijk succesvol was, vroeg de organisatie zich af wat er gedaan zou kunnen worden om meer mensen naar het festival te krijgen en ze ook langer te laten blijven.

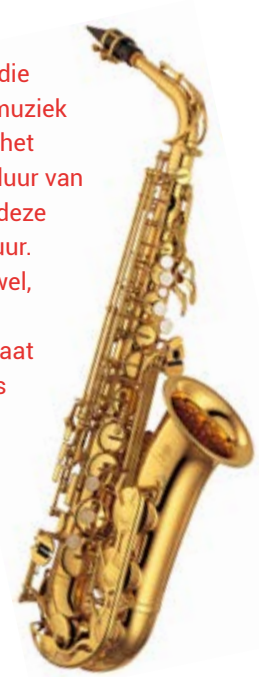
In een eerste gesprek met de organisatoren lag de nadruk sterk op de middelen die ingezet konden worden. Hoe zouden het aanbod en de promotie, etc. verbeterd kunnen worden? Al snel kwamen er tientallen ideeën, die men getoetst wilde hebben met behulp van onderzoek.

In de analyse die daarop samen met de organisatoren volgde, werd een ander startpunt genomen, namelijk de bezoekers (doelgroepen). De bezoekers werden ingedeeld in groepen als 'echte jazzliefhebbers' en 'festivalpubliek' (nadruk meer op het sociale aspect).

Uit een analyse van een bezoekersonderzoek uit voorgaande jaren bleken twee zaken:

- › Het merendeel van de bezoekers bestond uit inwoners van de stad die het gewoon leuk vinden om naar muziek te luisteren in een gezellige sfeer (het 'festivalpubliek'). De gemiddelde duur van het bezoek aan het festival onder deze groep was echter minder dan 1,5 uur. Met andere woorden, men kwam wel, maar ging ook snel weer weg.
- › Het festival was minder goed in staat gebleken om echte jazzliefhebbers aan te trekken. Ook werd geconstateerd dat de bezoekers veelal 40 jaar of ouder waren.

Verskillende doelgroepen dus met andere symptomen, andere oorzaken en dus ook andere middelen. De uitdaging was tweeledig: het 'festivalpubliek' langer boeien en meer jongeren en jazzliefhebbers aantrekken. In eerste instantie werd een onderzoek opgezet dat de oorzaken in beeld bracht van de korte bezoektijd van de meeste bezoekers en het gebrek aan belangstelling onder echte jazzliefhebbers en jongeren.



## 6.3 HUIDIGE SITUATIE VERSUS GEWENSTE SITUATIE

Hoe gebruik je het basismodel om je probleem te analyseren? Je begint bovenaan links in het model bij de huidige situatie. Doe dit zelfs voor ogenschijnlijk eenvoudige vraagstukken van tactisch of operationele aard, zoals "Test welke van de 2 voorgestelde nieuwe verpakkingen het beste verkoopresultaat oplevert". Je hoeft in deze fase nog geen eenduidige antwoorden te vinden op de vragen die je jezelf stelt. Het belangrijkste is dat je nadenkt over hoe het vraagstuk in elkaar zou kunnen zitten. We zijn nu nog aan het afbakenen. In de volgende stappen, de interne en externe analyse, gaan we verder op zoek naar antwoorden.

Je begint met een beschrijving van de huidige situatie rondom het centrale onderwerp van onderzoek: beschrijf de markt en de organisatie, bepaal wat de relevante variabelen rondom het onderwerp zijn en beschrijf wat er al bekend is. Denk daarbij ook aan ontwikkelingen in de tijd. Zorg er voor dat je begrijpt wat het speelveld is en wat de basisregels van dit 'spel' zijn.

Hierbij kun je al direct potentiële onderzoeksvragen tegen komen:

- › Er is geen (volledig) overzicht en/of er zijn geen eenduidige definities van de relevante elementen op de markt. Denk aan de situatie waarin je niet weet wie je concurrenten zijn, omdat het probleem dat jouw product oplost, ook op andere manieren kan worden opgelost. Stel je brengt een cadeaubon op de markt. Je concurreert dan in potentie met heel veel andere producten en diensten die als cadeau weggegeven kunnen worden.
- › Informatie over de huidige situatie (inclusief ontwikkelingen in de tijd) is niet beschikbaar of onvolledig: je kunt de huidige situatie niet adequaat beschrijven. Denk aan marktaandeel dat onbekend is, of relevante demografische ontwikkelingen die van belang zijn, maar waarover je onvoldoende specifieke informatie hebt.

Vervolgens maak je de stap naar de gewenste situatie. Dit betekent feitelijk dat je de huidige situatie gaat beoordelen. Wat zijn de ambities, wat willen we bereiken, op welke punten willen we verbeteren en waarom? Kijk hierbij ook naar de ontwikkelingen in de tijd: wat gebeurt er als de ontwikkelingen in het verleden zich voortzetten in de toekomst, welke situatie ontstaat dan en is dit gewenst of niet? En vergelijk de situatie met andere bedrijven of zelfs andere sectoren. Doen we het beter of slechter dan anderen?

De waarom-vraag (waarom willen we verbeteren?) heeft een directe relatie met de doelstellingen van het bedrijf of de organisatie op korte of langere termijn. Zorg dus dat je de organisatiedoelstelling op verschillende niveaus duidelijk voor ogen hebt. Dit geeft ook inzicht in de relevantie en het belang van het vraagstuk.

**Voorbeeld: het onderwerp van onderzoek is het imago van een merk. Daarbij moet je eerst je realiseren wat het nut is van een 'imago'. Ofwel, waarom is een goed imago of een sterk merk belangrijk voor een bedrijf? Aan welke doelstelling draagt het bij?**

Niet altijd zal er direct sprake zijn van een duidelijke gewenste situatie. Het beschrijven van de gewenste situatie kan zelfs het centrale doel van onderzoek zijn: onderzoeken wat de (on)mogelijkheden zijn op de markt. Denk aan onderzoek naar kansen en bedreigingen, als apart onderzoek of als onderdeel van een breder onderzoek, waarbij ook naar oplossingen gezocht wordt. En ook hier kunnen mogelijk onderzoeksvragen van afgeleid worden.

Als er wel sprake is van een duidelijke huidige en gewenste situatie noemen we het verschil tussen beide de symptomen. Als er sprake is van een duidelijk ongewenste huidige situatie (bijvoorbeeld: er zijn heel veel klachten over de eigen dienstverlening), is er een acuut probleem. Als de huidige

situatie niet echt problematisch is, maar gezocht wordt naar mogelijkheden om doelstellingen te behalen of ambities te realiseren, noemen we het eerder een uitdaging. Zoals eerder aangegeven hanteren we voor beide situaties de term 'probleem'.

## 6.4 SYMPTOMEN.

Symptomen zijn waarneembare verschillen tussen de gewenste situatie en de huidige situatie. In lijn met wat we in de voorgaande paragraaf hebben geconstateerd, kan een symptoom acuut zijn, maar ook een ongerealiseerde ambitie zijn. Symptomen kunnen op verschillende niveaus voorkomen. Op organisatieniveau zijn voorbeelden van symptomen gerelateerd aan de organisatiedoelstellingen:

- › De omzet daalt.
- › We verliezen klanten of leden.
- › Concurrenten zijn succesvol op een nieuwe markt en/of met een andere marktbenadering en wij niet.
- › De bezoekersaantallen van ons theater lopen al jaren terug.

Als er sprake is van dit soort acute symptomen heb je waarschijnlijk te maken met een strategisch vraagstuk, een vraagstuk waarbij meerdere of alle instrumenten ter discussie staan.

Symptomen kunnen ook gerelateerd zijn aan specifieke marketinginstrumenten, zoals:

- › De reclame levert niet de gewenste bekendheid of voorkeur op.
- › Er wordt veel geklaagd op social media over onze klantenservice.
- › De verpakking van onze producten heeft een oubollig karakter.

De genoemde voorbeelden duiden op een probleem: we vinden iets niet zoals gewenst of gepland. Symptomen kunnen ook een vorm hebben die duidt op een uitdaging: de huidige situatie is niet problematisch, maar de gedachte leeft dat het beter kan. Vaak wordt een onderzoeksvraag gesteld, waaruit je kunt afleiden dat ergens een schoen wringt. Bijvoorbeeld:

- › Is het zinvol om meer in te zetten op social media?

Het achterliggende symptoom is dan eigenlijk dat gemeend wordt dat de huidige (blijkbaar traditionele) manier van communiceren niet meer het gewenste resultaat oplevert of beter kan.

Uit het voorgaande zal duidelijk geworden zijn dat, als je een onderzoek gaat doen, dit niet altijd wil zeggen dat er een urgent probleem is. Soms is juist het in kaart brengen van de huidige en/of de gewenste situatie het doel. Het kan ook zijn dat er op dit moment nog geen discrepantie bestaat tussen de huidige en de gewenste situatie, maar dat je verwacht dat dit in de toekomst wel het geval zal zijn. Wat ook kan, is dat je juist op zoek bent naar nieuwe kansen. Of dat je wilt weten of een wijziging in de inzet van marketinginstrumenten kan leiden tot een (betere) nieuwe situatie.

Een gedegen analyse van de huidige en gewenste situatie leidt tot een realistisch en solide inzicht in het werkelijke managementprobleem dat aangepakt moet worden, waarbinnen onderzoek een rol speelt. Als deze analyse niet goed wordt gedaan, is de kans groot dat onderzoek leidt tot uitkomsten waarmee niet het juiste probleem aangepakt kan worden.



## 6.5 OORZAKEN, OPLOSSINGEN EN MIDDELEN

Nadat de bovenkant van het basismodel is behandeld, gaan we naar de onderkant van het model. Vaak wordt hier een denkfout gemaakt en gaat men redeneren vanuit de middelen die de marketeer ter beschikking staan. Stel, een marketeer is bezig met het opzetten van een nieuwe communicatiecampagne, die er uiteindelijk voor moet zorgen dat de verkoop gaat stijgen. Dan zal de neiging bestaan om de oorzaak van de tegenvallende verkoop te zoeken op het gebied van communicatie, bekendheid, etc.. Aan die oorzaak gaat men immers iets doen. Maar als een oorzaak ligt in beperkte distributie van het product, of een product dat van onvoldoende kwaliteit is, dan heeft communiceren weinig zin. Het is weggegooid geld.

We kijken dus eerst naar (mogelijke) oorzaken van de huidige situatie en symptomen. Waarom is de huidige situatie zoals die is? Wat zijn de drijvende krachten die de situatie bepalen? En dan met name buiten het eigen bedrijf. Ligt het met name bij de afnemers (vraagzijde) en/of ligt het in sterke mate bij de andere aanbieders, de concurrentie? Of bij de distributie? En daarbinnen wat zijn de specifieke, gedetailleerde oorzaken van de huidige situatie? Lang niet altijd zal de opdrachtgever een helder beeld hebben van mogelijke oorzaken, waardoor mogelijke oorzaken vaak het onderwerp zijn van onderzoeksvragen.

Welke oplossingen denkbaar zijn, is sterk afhankelijk van de oorzaken. Vaak is het voor de hand liggend. Is de bekendheid te laag, dan zul je moeten communiceren. Is je product niet goed, dan zul je product moeten verbeteren. Vaak is het echter niet precies duidelijk hoe je de oplossing vorm kunt geven, hoe je deze in kunt vullen.

Een oplossing wordt namelijk vertaald naar middelen. Dus om te communiceren, heb je een website tot je beschikking, kun je

tv-reclame gaan maken, etc.. Wil je product verbeteren, moet je op zoek naar mogelijkheden om het beter aan te laten sluiten bij de wensen van de gebruikers.

Het is uitermate belangrijk een goed onderscheid te maken tussen oorzaken, oplossingen en middelen. Tijdens de probleemanalyse stel je vast wat bekend is over alle drie de elementen van het probleem. En wat nog onbekend, wordt onderwerp van een onderzoeksvraag. In de volgende paragraaf laten we zien dat voor onderzoek naar elk element van een 'probleem' een andersoortig onderzoek nodig is.

## 6.6 DE PROBLEEMSTELLING IN HET JUISTE PERSPECTIEF

Om een eerste indruk te krijgen van de mogelijke focus van het onderzoek, kan vanuit het bovenstaande model worden gekeken naar de probleemstelling. Waar zit het probleem precies, wat is het doel van het onderzoek? Het helpt je bij het stellen van de juiste vragen in het vervolg van de analyse. De volgende soorten probleemstellingen kunnen voorkomen:

### **NADRUK OP DE HUIDIGE SITUATIE EN SYMPTOMEN:**

De symptomen zijn niet duidelijk, ofwel het doel van onderzoek is het vaststellen van de huidige situatie en de symptomen. We weten nog niet of er een probleem is en/of hoe dit er uitziet. Veel continu-onderzoek en effectmetingen vallen hieronder. Als alleen de symptomen onderwerp van onderzoek zijn, zullen er veelal geen aanbevelingen uit het onderzoek voortvloeien (of alleen de aanbeveling tot nader onderzoek). De probleemstelling heeft dan een beschrijvend karakter. Het doel van een beschrijvende probleemstelling is het vastleggen van de belangrijkste kenmerken van een (markt)situatie. Dit kan zijn op een bepaald moment, de huidige situatie, maar het kan ook zijn dat gevraagd wordt om een beschrijving van de ontwikkeling in de tijd. Het is vaak zinvol om de aanbodkant te beschrijven, denk aan marktaandeelen, merkvoorkeuren,

bekendheid, etc.. Het kan ook zinvol zijn om de vraagkant te bekijken: bijvoorbeeld het aantal personen in de doelgroep of kenmerken van mensen die bepaalde producten kopen, waar ze het kopen en wanneer.

**NADRUK OP MOGELIJKE NIEUWE SITUATIES:** Wat zijn de mogelijkheden voor nieuwe, voor ons betere situaties? Als we expliciet naar andere mogelijkheden dan de huidige situatie kijken, de gewenste situatie, is er sprake van een aspirationele probleemstelling. Waar zouden we naartoe willen en kunnen? Denk aan de keuze van de juiste doelgroep en de positie die je wilt innemen binnen deze doelgroep. Dit soort probleemstellingen levert het antwoord op de vraag wat een succesvolle uitkomst van (marketing)beleid is. Dergelijk onderzoek wordt vaak gebruikt voor het definiëren van ambities, ofwel hogere doelstellingen op langere termijn. Het is niet per se nodig om dit met behulp van onderzoek te bepalen; je kunt prima op andere manieren doelstellingen en ambities bepalen. Het is echter wel noodzakelijk dat een onderneming zich bewust is van waar zij naartoe wil, met een product, merk of met de gehele organisatie. Zonder te weten waar je naartoe wilt, is het niet zinvol om te gaan verkennen. Stel je voor dat marktonderzoek je kompas is, dat je vertelt waar het noorden is. Aan deze informatie, hoewel feitelijk juist, heb je niets, als je niet weet waar je naar toe gaat. Je hebt dus meer nodig, namelijk een doel, een bestemming en een kaart, waarop de wegen staan die je kunt nemen. Deze kaart kun je zien als de marketinginstrumenten die je ter beschikking staan. Het doel, de bestemming, is de gewenste situatie.

**NADRUK OP OORZAKEN:** De symptomen zijn bekend en wijzen op een probleem of uitdaging, maar de oorzaak of oorzaken zijn onbekend. Het is dan logisch om onderzoek te doen met als doel vast te stellen wat de werkelijke oorzaak is. Het doel van een verklarende probleemstelling is het vinden van verklaringen voor ontwikkelingen in een markt. Dit kan gaan van zeer algemeen (Waarom kopen mensen ons product wel of niet?) tot specifiek (Wat is de rol van imago bij de aanschaf

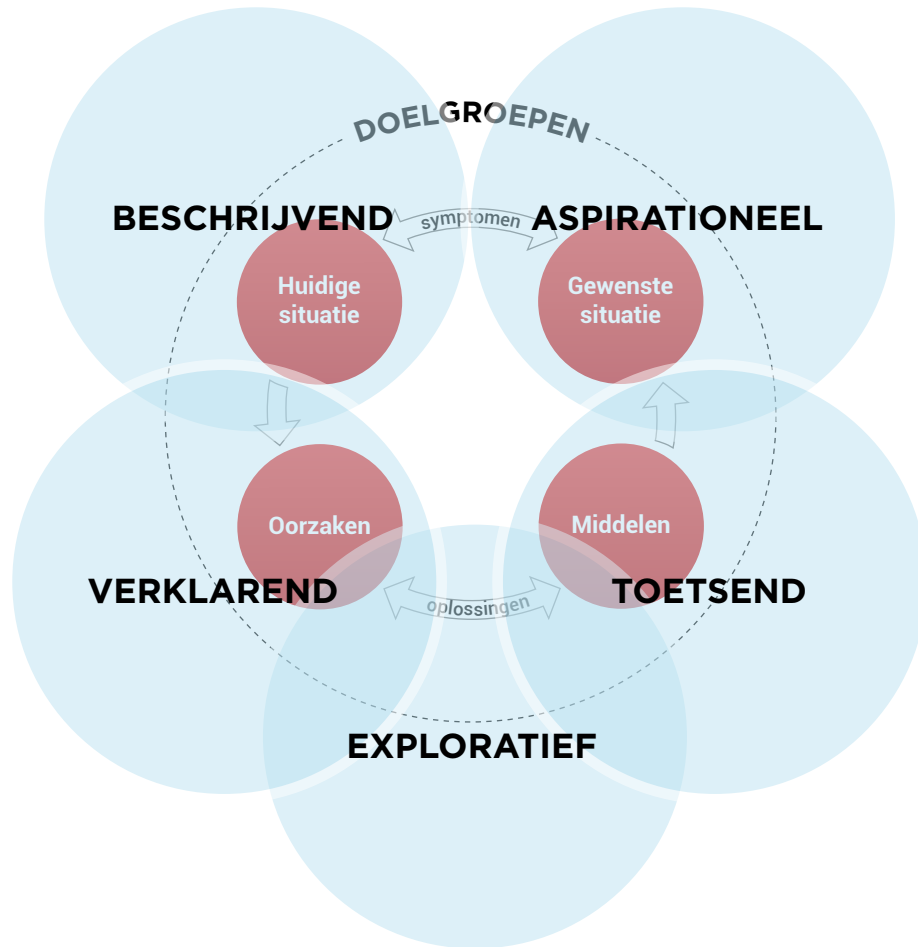
van smartphones?). Veel probleemstellingen hebben zowel een verklarend als een beschrijvend element in zich. Vaak wordt ook alvast een koppeling verwacht richting oplossingen, ofwel wat kan er gedaan worden om de oorzaken aan te pakken?

**NADRUK OP OPLOSSINGEN:** Een exploratieve, of verkennende probleemstelling richt zich op het ontwikkelen van nieuwe ideeën of inzichten op een relatief onbekend terrein. Als we begrijpen hoe de wereld van de doelgroep in elkaar steekt, welke elementen een rol spelen en hoe die samenhangen, kunnen we plannen gaan bedenken die helpen om van de huidige situatie naar de gewenste situatie te komen. Doel van een exploratief onderzoek is het vinden van oplossingen, die we vervolgens kunnen vertalen naar het invullen van middelen.

**NADRUK OP MIDDELEN:** Symptomen en oorzaken zijn bekend en een oplossingsrichting is duidelijk. Onderzoek richt zich op de in te zetten middelen. Dit soort onderzoek is vaak aan de orde als er ideeën zijn bedacht die getoetst moeten worden. Bij een toetsende probleemstelling is er al een idee, een plan, dat ertoe zou moeten leiden dat de doelstellingen (gewenste situatie) behaald worden. Er is bijvoorbeeld een concept voor een nieuw product of een idee voor een nieuwe campagne en er is behoefte aan een toetsing. Ook kan het zijn dat er meerdere plannen zijn en dat er moet worden vastgesteld welk plan het beste gaat werken.

De figuur op de volgende pagina geeft de relatie weer tussen het type onderzoek en het deel van het probleem dat je wilt onderzoeken.

Figuur 6.2 Typen onderzoek



## 6.7 DE WEERBARSTIGE PRAKTIJK

In de praktijk komt het vaak voor dat de probleemstelling zoals de opdrachtgever die voorlegt, meerdere soorten of zelfs alle soorten probleemstellingen omvat, een brede probleemstelling dus. In dat geval is het zinvol om voor te stellen de focus te leggen op een beperkter gebied en/of te denken aan het opsplitsen van het onderzoek in fasen. Verschillende symptomen kunnen verschillende oorzaken hebben die weer om verschillende middelen vragen. Als alles in één onderzoek wordt gestopt, loop je het risico weinig te gaan leren over veel, met als gevolg dat je geen concrete aanbevelingen kunt doen. Een onderzoek in verschillende stappen, waarbij het vraagstuk steeds concreter wordt, is dan vaak zinvoller.

Afbakenen van de probleemstelling is dus cruciaal. Dit betekent het selecteren van die onderzoeksvragen die een wezenlijke bijdrage kunnen leveren aan de beslissingen die genomen moeten worden op basis van de resultaten.

Het soort probleemstelling bepaalt de gehele opzet van je onderzoek. Je zult hier dus tijdig bij stil moeten staan. In de praktijk zal dit vaak pas blijken in de loop van de probleemanalyse, maar waar mogelijk moet je zo snel mogelijk een inzicht hebben in wat voor soort probleemstelling je onder handen hebt. Niet altijd is een probleemstelling eenduidig in te delen in één van de bovenstaande categorieën. Het komt ook geregeld voor dat probleemstellingen op het eerste gezicht een beschrijvend karakter lijken te hebben: bijvoorbeeld 'Hoe tevreden zijn onze klanten?'. Het antwoord op deze vraag zal vaak - vooral als het niet positief is - direct de volgende vraag oproepen, namelijk 'Wat kunnen we doen om de tevredenheid te verhogen?'. Als hiermee bij de opzet van het onderzoek geen rekening is gehouden, zal de opdrachtgever teleurgesteld zijn. Het soort probleemstelling wordt vooral bepaald door de beslissingen die de opdrachtgever met behulp van de resultaten wil kunnen nemen. In hoofdstuk 8, de interne probleemanalyse, komen we hier uitgebreider op terug.

## Combinaties van soorten probleemstellingen

In de praktijk komen vaak probleemstellingen voor met een gecombineerd karakter, bijvoorbeeld deels beschrijvend en deels verkennend of verklarend. Dit kan betekenen dat er verschillende onderzoeksvragen zijn van verschillende aard. Ook komt het regelmatig voor dat een probleemstelling die een opdrachtgever je voorlegt in eerste instantie een toetsend karakter heeft (bijv. men heeft een productidee en wil weten of dit een goed idee is). Vervolgens blijkt dan dat er stappen zijn overgeslagen en er geen verklarend, beschrijvend of exploratief onderzoek ten grondslag ligt aan het idee, waardoor het vinden van een succesvol idee een kwestie van toeval is. In dat geval is het aan te raden om toch aandacht te besteden aan beschrijven, verklaren en exploreren in de onderzoeksopzet.

Lukt het niet om het onderzoek in te delen in één van deze categorieën, kijk dan of het wellicht een combinatie van twee categorieën zou kunnen zijn. Kom je uit op een combinatie van meer dan twee soorten probleemstellingen, dan is de kans groot dat de ambities voor het onderzoek te groot zijn, dat men te veel stappen tegelijkertijd wil zetten. In dat geval zal een groot deel van de probleemanalyse bestaan uit het maken van een keuze, ofwel prioriteiten stellen in de onderzoeksdoelstellingen (afbakenen). Ook kan het dan zinvol zijn om een onderzoek in meerdere fasen uit te voeren.

Om duidelijk te maken dat je met één probleemstelling vele kanten op kunt, een voorbeeld uit de praktijk. We kregen een aanvraag voor een onderzoek voor een zuivelfabrikant. Enige tijd geleden was het verpakkingsdesign van een aantal belangrijke producten aangepast en sindsdien vielen de verkopen tegen. Een onderzoek moest uitkomst brengen. De volgende onderzoeksvragen zouden allemaal uit dezelfde briefing gehaald kunnen worden:

**BESCHRIJVEND:** Hoe beoordelen consumenten de nieuwe verpakkingen? Welke uitstraling heeft het nieuwe design?

**ASPIRATIONEEL:** Welke doelgroep voelt zich het meest aangesproken door ons merk? Door welke merkwaarden voelt men zich het meest aangesproken?

**VERKLAREND:** Wat zijn de redenen van de tegenvallende verkopen? In hoeverre hebben consumenten moeite om hun merk terug te vinden in het schap? Merk op dat we hier een hypothese toetsen, namelijk dat de verminderde herkenbaarheid van het nieuwe design leidt tot de lagere verkopen.

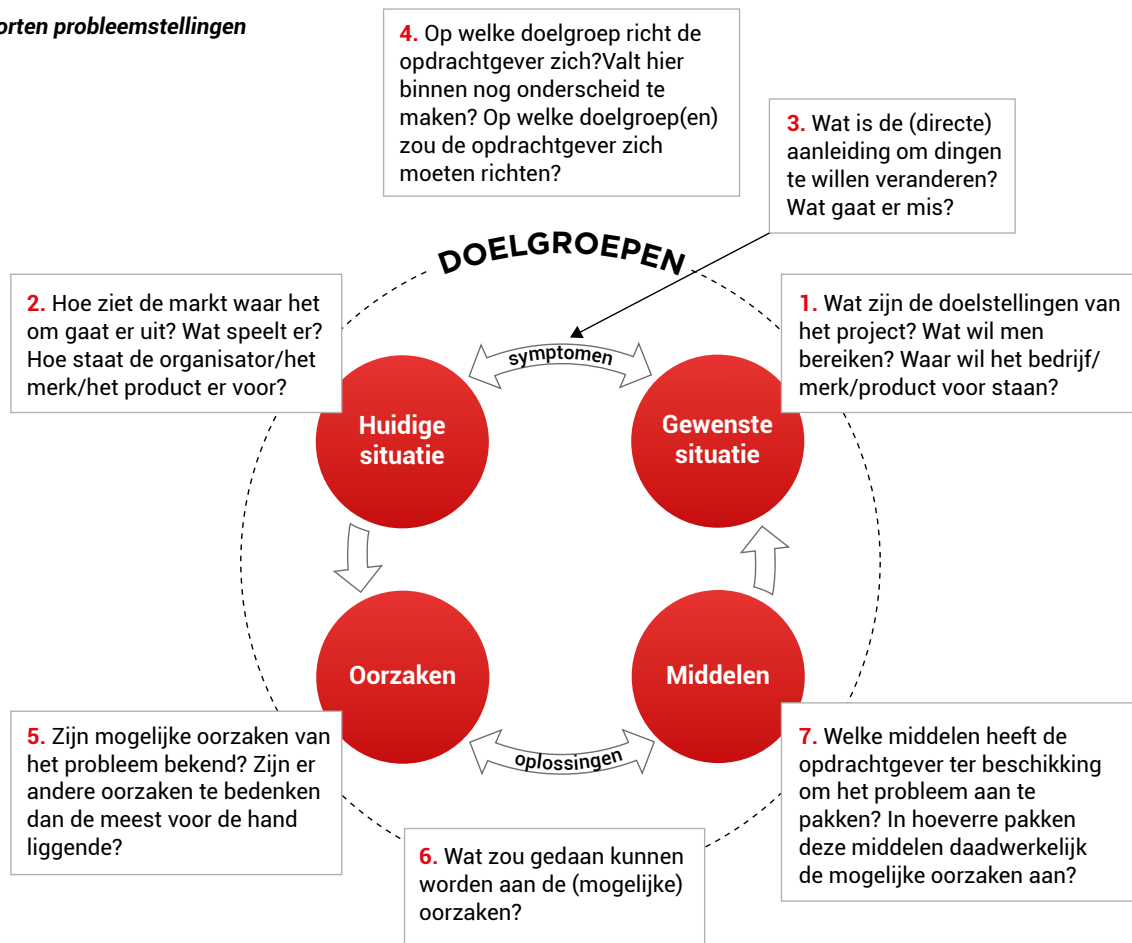
**EXPLORATIEF:** Op basis van welke elementen maken consumenten hun keuze in het zuivelschap? Welke rol speelt verpakking? Welke visuele cues in het design leiden tot merkvoorkeur?

**TOETSEND:** Welke van de verbeterde designs communiceert het beste de merkwaarden die we willen uitstralen? En welk design leidt tot de hoogste merkvoorkeur?

De figuur op de volgende pagina geeft het model weer, aangevuld met een aantal zinvolle vragen per onderdeel. Wat je nu kunt doen, is de vragen langslopen en proberen ze te beantwoorden op basis van de informatie die je hebt en je eigen inzichten. Houd hierbij de volgorde aan van de cijfers linksboven in elk blok. Op deze manier analyseer je stap voor stap het probleem.



**Figuur 6.3 Soorten probleemstellingen**



Als je in staat bent om een onderzoeksvraag een plek te geven in het bovenstaande model, ben je al een heel eind. Je hebt dan de probleemstelling ingekaderd en weet welke verwachtingen een opdrachtgever heeft.

Het toepassen van het model geeft je een snelle indicatie van waar de probleemstelling en de onderzoeksbehoefte liggen. Kun je namelijk een aantal van de vragen niet beantwoorden of alleen maar hypothesen ervoor vinden of bedenken, dan is dat een indicatie dat de onderzoeksvragen zich op dat onderdeel van het probleem zouden moeten richten. Het langslopen van dit model voordat je begint aan de interne en externe probleemanalyse, geeft je richting en focus bij het zoeken naar informatie. Je zult zien dat de kernvragen in de volgende stappen grotendeels een uitwerking zijn van de vragen uit dit model van een probleemstelling.

Een waarschuwing uit de praktijk is hier op zijn plaats. In veel briefings die we van opdrachtgevers krijgen, ligt de nadruk op 'middelen'. De onderzoeksvraag is dan vaak toetsend van aard. Het komt neer op: 'We hebben iets bedacht, kun je onderzoeken of dit gaat werken?'. Het moeilijke zit het hem in het laatste deel van de vraag: 'Gaat het werken?'. Vertaald naar dit model is de vraag die gesteld wordt feitelijk: 'Kun je onderzoeken of de oplossing die we bedacht hebben de beste oplossing is voor de oorzaken van de symptomen, ofwel helpt hetgeen we bedacht hebben ons om van de huidige naar de gewenste situatie te komen, binnen de doelgroep waar we ons op richten of op zouden moeten richten?'. De vorige zin maakt duidelijk dat voor elk onderzoeksprobleem het aan te raden is om het volledige model te doorlopen.

## 6.8 UNIVERSELE PROBLEEMDEFINITIE

De beschreven aanpak van een probleem kan ook toegepast worden op andere terreinen dan marketing en marktonderzoek. Test dit maar eens uit op een politieke discussie over welk onderwerp dan ook. Je zult zien dat discussies vaak gaan over oplossingen of middelen – een nieuw belastingstelsel, een nieuwe financieringsvorm van onderwijs, etc. – waarbij politici hun oplossing bepleiten. Vaak is echter niet geheel duidelijk welk probleem er mee opgelost wordt. Of er is sprake van geheel verschillende problemen of symptomen die men wil oplossen. De ene politicus wil met het nieuwe beleid vooral de inkomensongelijkheid bestrijden, terwijl de andere politicus vooral economische groei in het vizier heeft. Of men heeft verschillende doelgroepen voor ogen. Bedenk tijdens het volgen van een dergelijke discussie maar eens na over hoe duidelijk of onduidelijk het is wat het 'probleem' precies is en voor wie.

Ook binnen bedrijven en organisaties die vergaderingen of brainstorm sessies organiseren komt dit veelvuldig voor. De bijeenkomst richt zich dan vooral op het vinden van een nieuwe aanpak (oplossing) voor een situatie waarvan het eindresultaat niet bevalt. Zonder dat geheel duidelijk is wat de situatie precies is, hoe deze tot stand is gekomen en wat de drijvende krachten zijn die het eindresultaat bepalen. Iedereen blij als er een waslijst met mogelijke oplossingen komt, maar welke oplossingen lossen het werkelijke probleem op? Over oplossingen kan pas worden nagedacht als we zien wat het probleem is en goed begrijpen wat de oorzaken zijn.



## 6.9 CASE: ONDERZOEK NAAR DE BELEVINGSWERELD VAN DE CONSUMENT

Het nut van het juist inkaderen van een onderzoeksvraag blijkt uit de volgende case. We kregen het volgende korte verzoek.

### **Welke onderzoeksmethode is geschikt voor onderzoek naar de belevingswereld van consumenten?**

---

**“** *Ik doe namens de ANWB onderzoek naar de haalbaarheid en invulling van een experience centre van de ANWB. Een goed experience centre creëert belevingen voor consumenten, zodat zij ervaring opdoen en binding krijgen met een merk/bedrijf.*

*Belevingen en ervaringen zijn persoonlijk. Dus om een doeltreffende beleving te registreren, zal men de belevingswereld van consumenten inzichtelijk moeten maken.*

*Hebben jullie ervaring met deze vorm van onderzoek en kunnen jullie me vertellen welke onderzoeksmethode hiervoor geschikt is? ”*

---

Het is een typisch voorbeeld van een vraagstuk rondom een middel. Er wordt gevraagd om onderzoek naar de haalbaarheid en de mogelijke invulling. Dit duidt op een combinatie van een exploratieve en een toetsende probleemstelling. Wat precies onder haalbaarheid verstaan wordt, is niet direct duidelijk. Een doelstelling van het experience centre is dat consumenten 'binding' krijgen met de ANWB. Maar waarom dat nodig zou zijn, wat het probleem is, wordt niet duidelijk gemaakt.

Op basis van aanvullende informatie en een gesprek met de opdrachtgever stelden we het volgende onderzoeksadvies op:



---

## ► NAAR EEN EXPERIENCE CENTRE VAN DE ANWB

De ANWB bevindt zich in een overgangssituatie. De unieke positie van de ANWB als belangenbehartiger en dienstverlener op het gebied van mobiliteit in het algemeen en voor de automobilist in het bijzonder staat onder druk. De monopoliepositie die de organisatie had op het gebied van pechhulp is verloren gegaan. Daarnaast loopt de belangstelling voor de geschreven media terug. Dit vertaalt zich onder andere in een minder sterke merkpositie en in een teruglopend ledenaantal. Onduidelijk is of ook de verkoop van de producten van de ANWB een dalende tendens vertoont. Deze ontwikkeling vraagt om nieuw beleid om de relatie met de Nederlandse mobiele consument te behouden en te verstevigen.

Als één van de mogelijke manieren om de band met de consument te verstevigen is binnen de ANWB het idee ontstaan om een experience centre op te zetten. Een experience centre biedt een combinatie van informatie verstrekken, verkopen en een dagje uit. Het centre zou zowel een merkversterkende als commerciële functie moeten hebben. Binnen de ANWB bestaat echter twijfel of een experience centre daadwerkelijk kan bijdragen aan het verstevigen van de band met de consument en over de commerciële kansen van zo'n centre. De ANWB wenst een eerste verkenning uit te (laten) voeren naar de marktkansen voor een experience centre.

Het primaire doel van deze verkenning is het aantonen dat een experience centre voor de ANWB een positief effect kan hebben op de merkbeleving en de verkopen van ANWB-producten. Als dit aangetoond of minimaal aannemelijk gemaakt kan worden, zal het kunnen leiden tot het in gang zetten van een volledig productontwikkelingsproces. Ofwel, de verkenning moet zorgen voor draagvlak binnen de organisatie.

Momenteel is nog te onduidelijk voor welke problemen het centre een oplossing moet bieden en ook voor welke doelgroep(en). Het eerste advies is dan ook om dieper te duiken in de problematiek waar de ANWB zich organisatiebreed mee geconfronteerd ziet:

- › Hoe sterk is de terugloop van leden?
- › Zo ja, onder bepaalde doelgroepen?
- › Lopen verkopen van producten daadwerkelijk terug en zo ja, van welke producten?
- › In welke mate is er sprake van een minder sterke merkbeleving? Is dit onder de hele doelgroep het geval of onder specifieke doelgroepen?

Hier zijn ongetwijfeld intern analyses over gemaakt en er zijn wellicht ook al oplossingsrichtingen gekozen. Om succesvol te kunnen zijn, zal het centre moeten passen binnen de gekozen richtingen. Daarom is het van belang deze richtingen helder op het netvlies te krijgen.

Een moeilijkheid van het vraagstuk is dat de onderzoeksvragen niet onafhankelijk van elkaar staan. De belangstelling en de mogelijke effecten hangen af van wat er daadwerkelijk geboden wordt. Voor wat betreft dit laatste is het zinvol nog een onderscheid te maken tussen het aanbod in algemene zin en het aanbod van concrete zaken die de consument ervan kunnen overtuigen ook daadwerkelijk te komen, ze over de drempel te trekken. 'Een breed aanbod van producten op het gebied van mobiliteit' kan mogelijk wel aanspreken, maar niet voldoende zijn om een consument daadwerkelijk in de auto te laten stappen om naar een centre te komen. Daarvoor zijn waarschijnlijk meer aansprekende, 'spectaculaire' dingen nodig.

Een vraag als 'Zou je een dergelijk centre bezoeken?' zal door de meeste consumenten beantwoord worden met 'Het hangt ervan af wat er te vinden is.'.

In dit stadium heeft het dan ook weinig zin om aan consumenten te vragen of zij daadwerkelijk naar een dergelijk experience centre zouden gaan en/of wat de mogelijke effecten zouden kunnen zijn. Men kan deze vraag simpelweg niet beantwoorden. Wel is het zinvol om in dit stadium samen met consumenten na te denken over het aanbod dat een brede groep consumenten aan kan spreken.

Zoals gezegd kent het aanbod twee kanten. Het aanbod in brede zin kan het beste onderzocht worden door uit te gaan van concrete beslissingen op het gebied van mobiliteit, keuzes die consumenten maken in hun dagelijkse leven. Zoals 'Binnenkort ben ik toe aan een andere auto. Welke alternatieven zijn er?' of 'Is een elektrische fiets iets voor mij?'. In de verschillende stappen die een consument doorloopt in zo'n keuzeprocess kan het experience centre iets bieden dat beter is dan de huidige alternatieven.

Concrete onderzoeksvragen die zich daarbij aandienen, zijn:

- › Is er in het algemeen belangstelling voor een centrale plek, een centre met een breed aanbod aan informatie en producten op het gebied van mobiliteit?
- › Wat zijn de voorwaarden waaraan een dergelijk centre zou moeten voldoen? Wat zou er geboden moeten worden? Hoe ver zou men bereid zijn ervoor te reizen?
- › Wat zijn de mogelijke effecten in termen van verkoop en merkbeleving voor de ANWB?

Om toch een indicatie te krijgen van het mogelijke succes van een experience centre in termen van aantallen bezoekers en effecten, is het in dit stadium zinvoller om onderzoek te doen naar vergelijkbare centres die de afgelopen jaren zijn opgezet. We spreken hier over case studies. Het creëren van draagvlak binnen de organisatie is een belangrijke doelstelling van het onderzoek. Het vinden en beschrijven van succesvolle cases kan hieraan een belangrijke bijdrage leveren.

### Aanpak van onderzoek

Voor de eerste marktverkenning stellen wij de volgende aanpak van onderzoek voor:

- A. Case studies naar experience centres die de afgelopen jaren zijn ingericht. Het doel is te achterhalen hoe groot de belangstelling voor een dergelijk centre kan zijn, wat de mogelijke positieve effecten zijn voor een merk, wat voor soorten bezoekers er komen en waarvoor, en wat de kritische succesfactoren zijn. Waar mogelijk in Nederland, maar ook in het buitenland. Dit kan uitgevoerd worden door middel van desk research en interviews bij andere experience centres.
- B. Kwalitatief onderzoek onder consumenten. Het doel hiervan is te achterhalen wat motieven zijn om een dergelijk centre te bezoeken en daarop aansluitend wat er geboden zou moeten worden in een mobiliteit experience centre. Dit kan het beste uitgevoerd worden met behulp van creatieve sessies met consumenten, met veel interactie tussen de deelnemers. Door de interactie kunnen nieuwe ideeën ontstaan die minder snel naar boven komen in individuele gesprekken met consumenten. Hierbij kan gedacht worden aan groepsdiscussies en/of online communities.

De case geeft aan dat een probleemanalyse een heel ander onderzoek kan opleveren dan waar de opdrachtgever in eerste instantie om vraagt. De focus in de aanvraag ligt op het middel (het experience centre), hoe dit ingevuld zou moeten worden en of het haalbaar is. In ons voorstel richten we ons in eerste instantie op de gewenste situatie, wat zou het centre kunnen opleveren? Daarna gaan we exploreren, zoeken naar interessante mogelijkheden voor de invulling.

Ook geven we de opdrachtgever nog wat huiswerk mee. Omdat niet duidelijk is welke problematiek intern de aanleiding heeft gegeven tot het nadenken over het experience centre, kan met behulp van onderzoek niet worden vastgesteld of het experience centre een antwoord biedt op deze problematiek. Vandaar dat we adviseren om eerst nog eens intern te kijken naar de situatie.

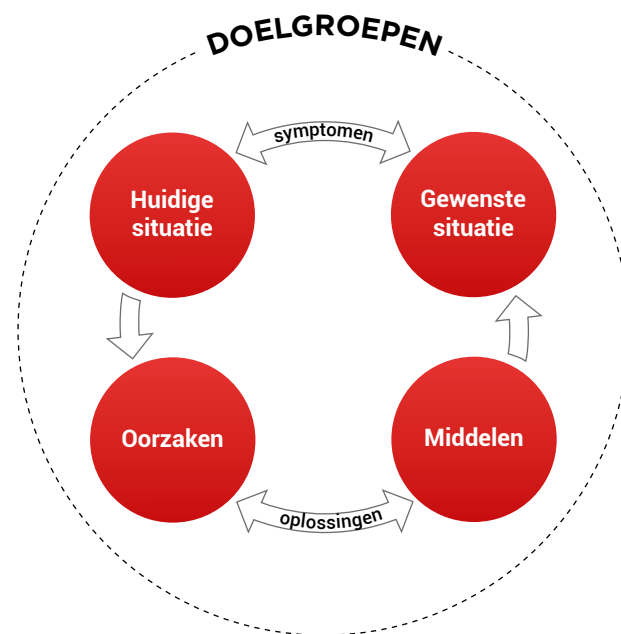
## 6.10 DOBBER: WAT IS HET PROBLEEM?



We gaan even terug naar het voorbeeld van Dobber Magazine. Aan de hand van het model uit dit hoofdstuk laten we zien hoe we focus aanbrengen in de onderzoeksvraag.

We vulden het model in op basis van de informatie uit het telefoongesprek en de mail.

**Figuur 6.1** Basismodel probleemanalyse II



**DE HUIDIGE SITUATIE:** weinig over bekend, behalve dat er blijkbaar een bepaalde (onacceptabele) mate van uitstroom van leden is.

**GEWENSTE SITUATIE:** onduidelijk is wat het ambitieniveau is. Wil men de uitstroom alleen verminderen, of is er een groei-doelstelling?

**SYMPTOMEN:** de grootte van de uitstroom (ten opzichte van de instroom) is nog niet duidelijk. Dit is wel uitermate relevant. Ook is niet duidelijk hoe lang de uitstroom al aan de gang is.

**OORZAKEN:** er wordt niets gezegd over mogelijke oorzaken van de uitstroom. Uit de onderzoeksvragen kunnen we wel afleiden dat er een aantal hypothesen is:

- › Prijs/kwaliteitverhouding is niet goed
- › De prijs (in absolute zin) is te hoog
- › De lezers zouden andere onderwerpen willen
- › Er zou behoefte zijn aan meer persoonlijk contact
- › De website zou een issue kunnen zijn

**OPLOSSINGEN EN MIDDELEN:** men lijkt te denken aan het aanpassen van de inhoud van het blad en de website. Ook wordt 'persoonlijk contact' genoemd als mogelijke oplossing, maar niet duidelijk is wat daarmee bedoeld wordt. Ook wordt prijs tweemaal genoemd. Onduidelijk is of dit de enige knoppen zijn waar men aan kan draaien.

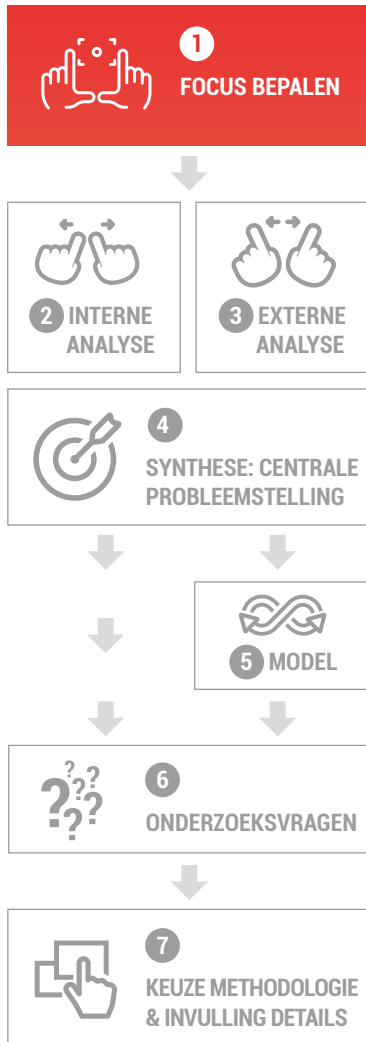
**DOELGROEPEN:** de doelgroep 'lezers' wordt niet nader onderverdeeld of beschreven. In dit geval zou het op zijn minst logisch zijn om een onderscheid te maken tussen huidige abonnees, lezers uit de losse verkoop (als die er is) en abonnees die hebben opgezegd.

Aan alle kanten onduidelijkheid en ontbrekende informatie dus. De aard van het onderzoek is dan ook nog niet duidelijk geworden. Wel is duidelijk geworden dat een toetsend onderzoek (gericht op de middelen) niet aan de orde is, hoewel hier wel om gevraagd lijkt te worden. Hopelijk leveren de interne en externe analyse duidelijkheid op.

# 07



## FOCUS: HET WERK VAN DE MARKETEER



Marktonderzoek dient beslissingen te ondersteunen. Daarom is het cruciaal om als onderzoeker vooraf precies te weten welke (marketing)beslissingen genomen gaan worden op basis van het onderzoek dat je gaat uitvoeren.

We onderscheiden marketingbeslissingen op vier gebieden:

- › Strategie bepalen
- › Producten ontwikkelen of verbeteren (Product Management & Innovatie)
- › Merken bouwen en communiceren (Brand Management & Communicatie)
- › (Klant)relaties opbouwen en onderhouden (Relatie Management)

Ook het niveau van de te nemen beslissing(en) is van belang. We maken onderscheid in strategische, tactische en operationele beslissingen.

## 7.1 TE NEMEN BESLISSINGEN BEPALEN ONDERZOEKSFOCUS

Bij het nadenken over de invulling van het model, komt de vraag of het nodig is om een onderzoeksvraag op te nemen over oorzaken. Kijk maar eens naar het onderstaande voorbeeld.

Een goed doel wil via een gerichte mailing het aantal donateurs verhogen. Men heeft een adressenbestand dat benaderd kan worden. Er zijn al twee mailings ontworpen, elk met een andere insteek. De vraag is welke van de twee mailings het beste ingezet kan worden, ofwel welke van de twee het grootste aantal nieuwe leden zal gaan opleveren.

Binnen het goede doel ontstaat een discussie over de methode van onderzoek: een kwalitatief onderzoek met individuele interviews, een enquête of een experiment waarbij twee groepen elk een verschillende mailing ontvangen en gekeken wordt naar hoeveel mensen zich daadwerkelijk aanmelden als donateur. Aan de onderzoeker de vraag welke aanpak hij of zij zou aanbevelen.

Het antwoord op deze vraag hangt af van de beslissing die men wil nemen. Wil men alleen een keuze maken tussen

de twee mailings op basis van het resultaat (het aantal nieuwe donateurs), dan is het experiment de beste keuze. In een kleine oplage kunnen de beide varianten worden gestuurd naar een groep potentiële donateurs. Door goed bij te houden welke mailing de meeste donateurs oplevert, kan een winnaar worden bepaald. Het geeft de meest realistische inschatting van het te verwachten effect van beide mailings. Waarom de ene mailing beter werkt dan de andere (oorzaken), is in dit geval niet van belang.

Bestaat echter nog de mogelijkheid om de mailings aan te passen (te optimaliseren), dan moeten we weten welke elementen in de beide mailings leiden tot actie (donateur worden). Hiertoe kunnen we de doelgroep ondervragen. Dit zou zowel kwalitatief als kwantitatief kunnen. Onderzocht kan worden wat de oorzaken zijn van het wel of niet inschrijven als donateur op basis van de beide mailings.

Om er achter te komen wat je precies moet onderzoeken, is de belangrijkste vraag die je dus moet stellen aan de opdrachtgever welke beslissing(en) genomen gaat/gaan worden op basis van de onderzoeksresultaten.

## 7.2 HET WERK VAN DE MARKETEEER

Het voorbeeld uit de vorige paragraaf maakt duidelijk dat het onmogelijk is om te bepalen wat de beste onderzoeksmethode is als er onvoldoende bekend is over het probleem dat het

onderzoek moet oplossen. Het is lastig om een bruikbaar onderzoek op te leveren, als je niet weet waarvoor de resultaten gebruikt gaan worden. Vandaar dat we nu onze focus gaan verleggen naar de gebruiker van het onderzoek. Zoals we gezien hebben in de vorige hoofdstukken, is marktonderzoek vrijwel altijd ondersteunend in beslissingen van marketeers. Als onderzoeker is het daarom cruciaal om, voordat je aan een onderzoeksopzet begint, precies te weten hoe de uitkomsten gebruikt gaan worden en wat de opdrachtgever van onderzoek verwacht. Belangrijk is dat je goed weet waar je opdrachtgever mee bezig is en in welke fase zijn marketingproject zich bevindt.

We spreken in dit boek over de marketeer. De meeste markt-onderzoeken worden nu eenmaal uitgevoerd in opdracht van marketeers. Uiteraard is in werkelijkheid de groep personen die opdrachtgever zijn van marktonderzoek veel groter. Feitelijk kan iedereen die beslissingen neemt over de inzet van (communicatie)middelen om producten of diensten te leveren aan consumenten of organisaties, opdrachtgever van marktonderzoek zijn. Beleidsmakers bij overheden en not-for-profit organisaties zullen zichzelf wellicht niet direct als marketeer zien, maar ook voor hen zijn de basisprincipes die we in dit boek beschrijven van toepassing.

Marktonderzoek ondersteunt dus het werk van een marketeer of beleidsmaker. Meestal worden er beslissingen genomen op basis van de onderzoeksresultaten. Beslissingen\* zijn er in allerlei soorten en maten. Om goed onderzoek te kunnen doen, zul je precies moeten weten welke beslissing je opdrachtgever wil gaan nemen, welke middelen hij of zij in kan zetten en in welke omstandigheden de beslissing moet worden genomen.

Een veel voorkomende reden om marktonderzoek uit te laten voeren is echter het bevestigen van keuzes die feitelijk al gemaakt zijn. Vaak heeft men een bepaalde keuze in het hoofd en is men op zoek naar argumenten om deze keuze te bevestigen. We zien daarnaast regelmatig dat onderzoek wordt uitgevoerd om draagvlak te creëren of interne discussies te beslechten. Dat lijkt ondankbaar werk voor een onderzoeker. Dat is ook voor een deel het geval. Toch kun je ook bij onderzoeken die om deze reden worden uitgevoerd je toegevoegde waarde laten zien. Dit is vooral het geval als blijkt dat de gemaakte keuze toch niet helemaal de juiste was. Als onderzoeker loop je hierbij echter een risico. Als er niet uitkomt wat men hoopt dat er uitkomt, zal men gaan schieten op het onderzoek, of, erger nog, op de onderzoeker.

\* We zullen later zien dat er enkele gevallen zijn waarbij er niet direct een beslissing genomen gaat worden op basis van onderzoek. Dit zijn echter uitzonderingsgevallen. Vaak is er dan indirect wel degelijk een beslissing die genomen zou moeten worden.

Ook als onderzoek wordt ingezet om een al genomen beslissing te rechtvaardigen, is het zinvol om te kijken naar de achtergronden van deze beslissing. Wat waren de alternatieven en waarom is voor dit alternatief gekozen? En wat kan er eventueel nog worden veranderd aan de gemaakte keuzes? Hoe nuttig dit kan zijn, bewijst het onderstaande voorbeeld.

### Onderzoek als verzekeringspolis voor een carrière

In de tijd dat een van de auteurs aan opdrachtgeverszijde werkte, vroeg een marketeer om een onderzoek naar een nieuwe promotieactie. Het idee was in Engeland al zeer succesvol toegepast, maar werd als risicovol gezien voor de Nederlandse markt. Het betrof een actie waarbij via SMS meegedaan kon worden aan een verloting. Op de vraag aan de marketeer welke beslissingen nog genomen moesten worden, was hij zo eerlijk te antwoorden dat hij eigenlijk alleen een rapport nodig had waarin stond dat de promotieactie een goed idee was, voor het geval het tegen zou vallen. Hij moest in dat geval aan zijn baas kunnen laten zien dat hij geen onjuiste beslissing genomen had, ter bescherming van zijn eigen positie in de organisatie.

Tijdens het onderzoek bleek een aantal zaken. Er was een groot wantrouwen tegen de claim dat je gratis mee kon doen, men was bang voor hoge SMS-kosten door slechte verhalen over soortgelijke acties. Dit werd versterkt door de manier waarop over de te winnen prijzen werd gecommuniceerd. Dit riep vermoedens over addertjes onder het gras op. Het leek te goed om waar te zijn.

Op basis van het onderzoek werd besloten om de mogelijkheid om online mee te doen beter te benadrukken en de manier waarop de te winnen prijzen werden gecommuniceerd werd aangepast. Mede dankzij deze (ong geplande) aanpassingen werd de actie ook in Nederland succesvol.

In hoofdstuk 8, de interne analyse, staan we daarom uitgebreid stil bij het in kaart brengen van beslissingen. Maar we kijken eerst naar wat de marketeer eigenlijk voor taken heeft op zijn bordje heeft liggen. Daarvoor gebruiken we de 'Mantra of Marketing' van Marketinggoeroe Philip Kotler\*: CC DV TP

- › **CREATE:** Het creëren van waarde ofwel Product Management door middel van het bedenken, ontwikkelen, produceren en leveren van producten (of diensten). Onder meer innovatie valt binnen deze verantwoordelijkheid.
- › **COMMUNICATE:** Het communiceren van waar je merk voor staat, de belofte, ofwel Brand Management.
- › **DELIVER:** Het bouwen en onderhouden van zinvolle relaties met je klanten en andere stakeholders, ofwel Relatie Management.
- › **VALUE:** De bovenstaande drie moeten uiteindelijk iets opleveren, de doelgroep moet er iets aan hebben, er waarde aan ontlene.
- › **(TO A) TARGET:** Iedere organisatie heeft één of meer doelgroepen, degenen voor wie alle marketingactiviteiten worden gedaan. Voor een colafabrikant kunnen dit de (potentiële) colakopers zijn, voor een voetbalvereniging de leden, voor een ministerie de hele bevolking.
- › **(AT A) PROFIT:** Dit alles moet uiteindelijk iets opleveren. In de meeste gevallen is dat winst (op korte of lange termijn), maar ruimer gezien gaat het om de bijdrage aan de organisatiedoelstellingen. Voor de colafabrikant zal winst belangrijk zijn, voor de voetbalvereniging het plezier van de leden en sportieve successen.

De laatste drie taken vatten we samen onder het opstellen van een strategie.

De taken van de marketeer staan niet los van elkaar, maar overlappen en versterken elkaar juist. Bijvoorbeeld:

- › Een goed doordachte strategie is de basis voor alle succesvolle productontwikkeling en communicatie.
- › Communicatie gaat vaak over nieuwe producten of is bedoeld om strategische keuzes, zoals positionering en merkwaarden, bij de gekozen doelgroep onder de aandacht te brengen.
- › Een verpakking heeft zowel een belangrijke functie bij het bouwen van merken als bij het gebruik van het product.

De figuur op de volgende pagina geeft de vier hoofdtaken weer in samenhang met elkaar. Het model is feitelijk een aanpassing van het marketing planning proces, zoals beschreven in klassieke marketingliteratuur (onder andere door Leeflang). Belangrijk verschil is dat we een onderscheid maken tussen innoveren en communiceren (in plaats van de traditionele vier marketinginstrumenten\*\*) en dat we in plaats van een hard onderscheid tussen strategische, tactische en operationele beslissingen ervan uitgaan dat er een glijdende schaal (van strategisch naar operationeel) bestaat waarop verschillende beslissingen kunnen worden ingedeeld.

\* Zie: [www.youtube.com/watch?v=bilOOPuAvTY](https://www.youtube.com/watch?v=bilOOPuAvTY)

\*\* De instrumenten prijs en plaats beschouwen we feitelijk als onderdeel van het totale product.



The mantra of marketing volgens Kotler: CC DV TP

- › Create
- › Communicate
- › Deliver
- › Value
- › (to a) Target
- › (at a) Profit

**Figuur 7.1 The mantra of marketing**



Voor iedere organisatie is elk element belangrijk, hoewel de focus soms op één aspect ligt. Voor een ziekenhuis zal de focus liggen op het product 'zorg verlenen'. Het bouwen aan het merk is minder van belang. Voor een FMCG fabrikant kan de focus (vanuit marketing oogpunt) liggen op het bouwen van het merk en het communiceren met de doelgroep.

### 7.3 HET NIVEAU VAN DE BESLISSINGEN

Door de juiste vragen te stellen, kun je er al snel achter komen op welk gebied en op welk niveau het vraagstuk van je opdrachtgever zich bevindt. Een vraagstuk kan direct gerelateerd zijn aan de bedrijfsdoelstellingen. De verkoop en/of omzet loopt terug, men wil marktaandeel verkrijgen in een nieuwe markt, etc. Dit zijn veelal strategische vraagstukken, die we onderaan in het plaatje kunnen plaatsen. Een vraagstuk kan ook gerelateerd zijn aan de inzet van (markt)instrumenten die de bedrijfsdoelstellingen beïnvloeden. Dit zijn tactische of operationele vraagstukken. Zo kan een vraagstuk betrekking hebben op het product -aanpassen of een nieuw product - of op prijs, distributie, communicatie, of op een combinatie van deze. In die gevallen is het toch vaak zinvol om ook de bedrijfsdoelstellingen in de probleemanalyse te betrekken. Immers, uiteindelijk moeten alle operationele beslissingen bijdragen aan de strategische doelstellingen. Op het laagste niveau bevinden zich de operationele beslissingen. Deze gaan over de uitvoering van de marketinginstrumenten. Denk aan de grootte van de verpakking, de inzet van een televisiecommercial, etc..

Bij de meeste onderzoeksvraagstukken kun je een keuze maken ten aanzien van het niveau waarop je gaat onderzoeken. Denk bijvoorbeeld aan een klanttevredenheidsonderzoek.

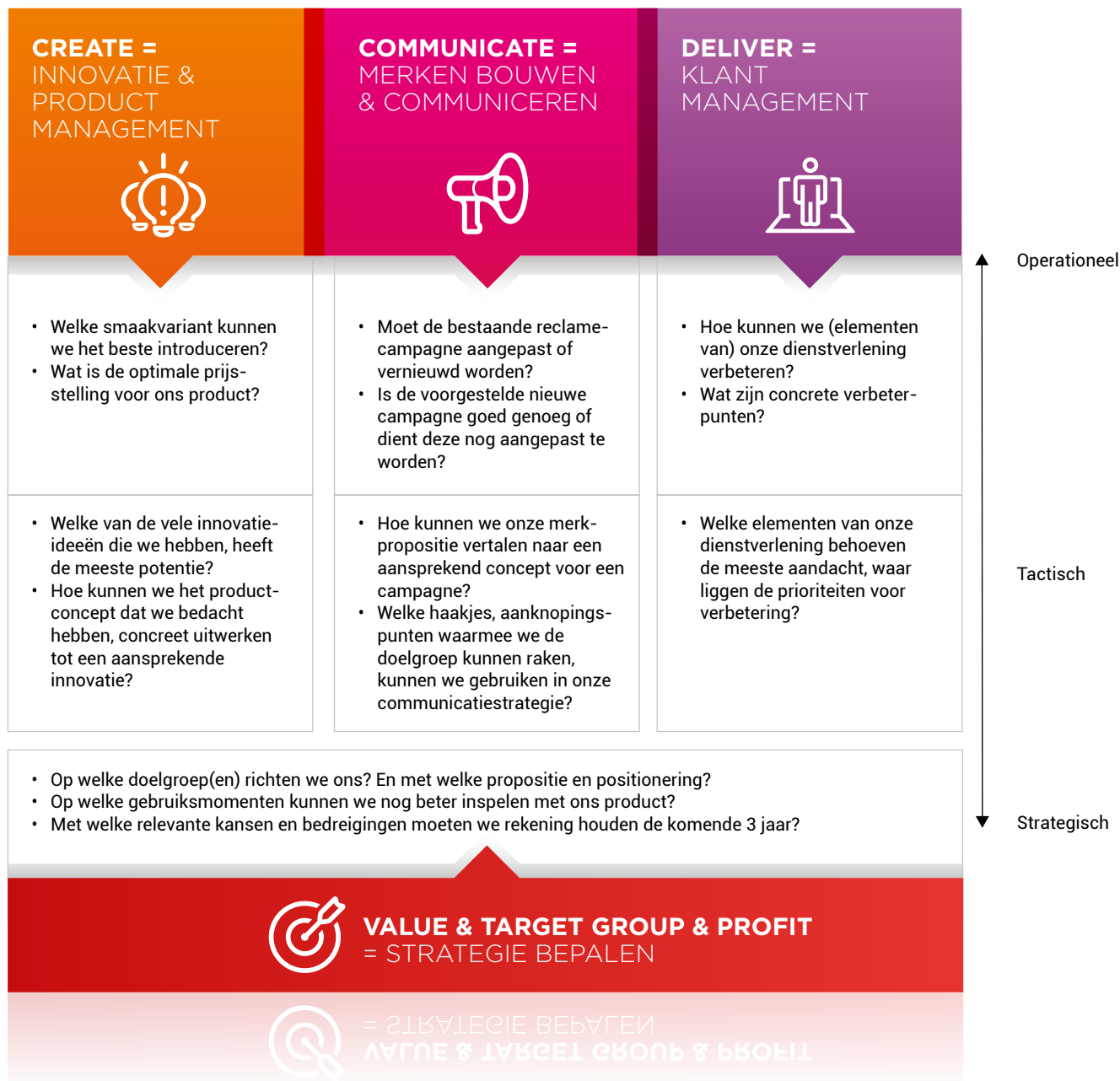
We willen vaststellen hoe tevreden of ontevreden klanten zijn, om te kunnen beslissen wat er verbeterd kan worden aan een product of dienst. Het achterliggende doel is het verhogen van de loyaliteit van klanten, waarvan we aannemen dat dit van invloed is op de verkopen, de omzet en/of het marktaandeel en daarmee uiteindelijk op de winstgevendheid van de organisatie. Als we ervan uitgaan dat winstgevendheid het uiteindelijke strategische doel is, is het zinvol om ook de winstgevendheid van klanten mee te nemen in het loyaliteitsonderzoek. Immers, het is belangrijker om de meest winstgevende klanten tevreden te houden dan de minder winstgevende.

Niet altijd heeft de opdrachtgever helder voor ogen welke beslissingen er genomen moeten worden. Een goede probleemanalyse helpt dan niet alleen je eigen gedachten over het onderzoek te ordenen, het geeft ook de opdrachtgever helderheid.

### 7.4 EEN TWEEDE FOCUS VOOR JE ONDERZOEK

Elke pijler in het model heeft zijn eigen typische onderzoeksvragen en bijbehorende methoden. Door goed te begrijpen waar in het model de opdrachtgever een beslissing te nemen heeft, kun je het juiste onderzoek dat die precies die beslissing ondersteunt, opzetten. In grote lijnen zijn er zeven categorieën van marketingbeslissingen te onderscheiden. In het plaatje op de volgende pagina staat per categorie een aantal typische voorbeelden van beslissingen waar een marketeer zich mee geconfronteerd ziet. Voordat je gaat beginnen aan de interne analyse probeer je de beslissingen, behorend bij het onderzoek, in te delen in één van deze 7 categorieën.

**Figuur 7.2 Soorten beslissingen**



Het kan zijn dat een vraagstuk uiteenvalt in meerdere beslissingen. Een project kan bijvoorbeeld zowel een communicatie- als een innovatieaspect in zich hebben. Als je dit constateert, of het wordt je niet duidelijk waar de focus zou moeten liggen, is het tijd om met de opdrachtgever aan tafel te gaan zitten. Als je een te breed onderzoek opzet, loop je namelijk het risico dat de uitkomsten ook te breed zijn, waardoor ze niet direct gebruikt kunnen worden om beslissingen te kunnen nemen. Wellicht is een onderzoek in stappen beter of zijn in zo'n geval meerdere onderzoeken nodig.

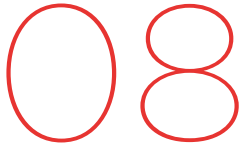
Ook kan een vraagstuk meerdere niveaus in zich hebben. Ook hiervoor geldt dat als je dit constateert, je met de opdrachtgever moet overleggen om vast te kunnen stellen waar de focus zou moeten liggen. In zijn algemeenheid geldt dat als er vraagstukken op verschillende niveaus liggen, je eerst die op het meest basale niveau zou moeten aanpakken. Het heeft immers geen zin om een advertentie te ontwikkelen (= operationeel) als je niet eerst bepaald hebt waar je met je merk naartoe wilt en dus wat de boodschap van die advertentie zou moeten zijn (= strategisch).

Lukt het je niet direct om het vraagstuk binnen dit model te plaatsen, dan is er geen man overboord. Onderdeel van de interne analyse is een nadere specificatie van de beslissingen die gemaakt moeten worden. In hoofdstuk 8 komen we hierop terug.

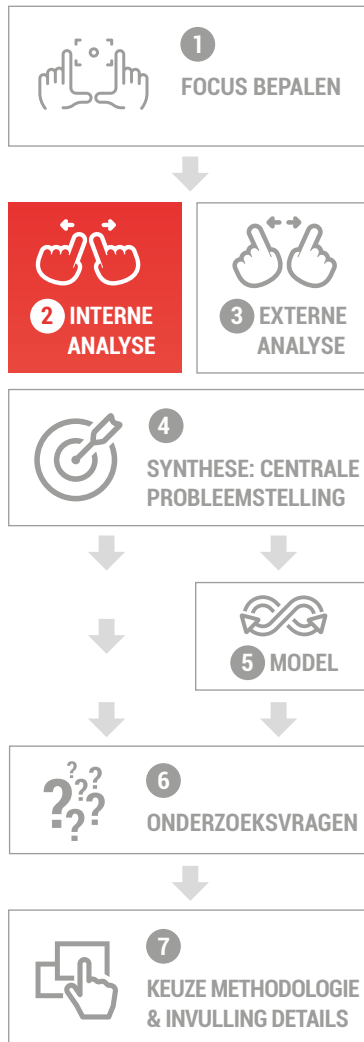
## 7.5 DOBBER: DE MARKETING-BESLISSINGEN



Gaat het om het product (het blad), gaat het om communicatie (de website) of gaat het om relatiemanagement (tevredenheid van de lezers)? Alle elementen komen eigenlijk aan de orde in de onderzoeksvragen die we ontvingen. Conclusie is dan ook dat het een strategisch vraagstuk betreft, dat aan alle onderdelen van het werk van de marketeer raakt. Operationele beslissingen of tactische beslissingen (zoals een andere papierkwaliteit) kunnen beter nog even worden uitgesteld. Het strategische fundament moet eerst stevig en duidelijk zijn.



## DE INTERNE ANALYSE



Als we een eerste focus in het vraagstuk hebben aangebracht, gaan we aan de slag met de interne analyse. Deze richt zich op het (nader) beschrijven van het managementvraagstuk. Hiervoor worden drie kernvragen gebruikt, waarmee het vraagstuk vanuit het perspectief van de opdrachtgever wordt bekeken. We brengen de huidige situatie in kaart, beoordelen deze situatie en stellen de symptomen vast (ofwel, waar wijkt de huidige situatie af van de gewenste). Tot slot bekijken we welke beslissingen genomen kunnen worden, ofwel welke middelen de opdrachtgever kan inzetten.

### 8.1 DE KERNVRAGEN VAN INTERNE EN EXTERNE ANALYSE

Om tot de kern van het probleem van de opdrachtgever te komen, gebruiken we zes kernvragen. De eerste drie kernvragen vormen het interne deel van de analyse en zullen grotendeels door de opdrachtgever zelf beantwoord moeten worden, eventueel aangevuld met je eigen informatie of inzichten. Na de beantwoording van de eerste drie kernvragen ben je in staat om het managementprobleem te formuleren.

- › **HUIDIGE SITUATIE:** De belangrijkste kenmerken van de situatie zoals die nu bestaat. Over wat voor soort product of dienst gaat het? Wat voor soort organisatie is het? Wat is de positie van het product in de markt? Etc..
- › **SYMPTOMEN EN/OF GEWENSTE SITUATIE:** Wat is er ongewenst aan deze situatie en/of voor verbetering vatbaar in de toekomst? Of, positief geformuleerd: wat zijn de doelstellingen of ambities van de organisatie?
- › **BESLISSINGEN DIE GENOMEN KUNNEN WORDEN (MIDDELEN, OPLOSSINGEN):** Op welke terreinen kunnen beslissingen worden genomen en welke middelen kunnen worden ingezet of aangepast? Denk hier aan de marketinginstrumenten en de keuze van de doelgroep(en).

De volgende drie kernvragen (de externe analyse) helpen je het vraagstuk te begrijpen vanuit de markt en de spelers op de markt. Dit begrip is nodig om de probleemstelling te vertalen in de onderzoeksdoelstelling(en) en de onderzoeksvragen. Ze geven richting aan de keuze van de onderzoeksmethode(n) en helpen je bij het bepalen van een steekproef:

- › **KENMERKEN VAN DE MARKT:** Een probleem speelt zich af in een omgeving, een markt. Afhankelijk van de aard van het probleem is het wenselijk inzicht te hebben in wat voor markt het is, wie de belangrijkste spelers zijn en wat relevante ontwikkelingen zijn.
- › **DOELGROEPEN EN SUBGROEPEN:** Bij welke doelgroep willen we een verandering zien optreden en/of van welke doelgroep willen we informatie? Het nadenken over subgroepen (segmenten) valt hier ook onder. Een indeling vanuit subgroepen kan ons helpen bij het beter begrijpen van de mogelijke oorzaken en oplossingen.
- › **HOE WERKT DE MARKT?** Wat zijn de bepalende factoren voor de huidige situatie en hoe werken die samen? Aan welke knoppen (de middelen) kan gedraaid worden, en hoever, om de huidige situatie om te zetten naar de gewenste situatie?

Deze kernvragen behandelen we uitgebreid in dit en het volgende hoofdstuk. Niet voor alle soorten vraagstukken zijn alle zes kernvragen even belangrijk. Als bijvoorbeeld de vraag van de opdrachtgever is om de huidige situatie te beschrijven, zal minder aandacht besteed hoeven te worden aan de kernvraag over hoe de markt werkt. Het blijft echter zinvol alle kernvragen door te lopen en te bekijken of deze mogelijk een rol spelen in de te onderzoeken problematiek. Zo kan het nuttig zijn om bij het beschrijven van de huidige situatie een verdeling van de markt te maken in doelgroepen en die indeling als leidraad te gebruiken bij het beschrijven van de markt (denk alleen al aan een onderverdeling in klanten en niet-klanten).

Wat je ook zult merken, is dat er bij de beschrijving van de kernvragen geregeld wordt verwezen naar andere kernvragen. Met andere woorden, de zes kernvragen zijn niet onafhankelijk van elkaar en ze overlappen elkaar deels. Het is niet altijd duidelijk onder welke kernvraag bepaalde informatie valt. Denk aan marktaandeel: dit heeft zowel een interne component (de eigen omzet) als een externe (de omzet van je concurrenten), maar ook een relatie met de vraag over doelgroepen, als je je marktaandeel wilt weten onder verschillende segmenten. Vandaar dat de kernvragen vaak meerdere keren doorlopen moeten worden, het is een iteratief proces. Het echte inzicht in het probleem ontstaat door de samenhang tussen de antwoorden op de verschillende kernvragen.

## 8.2 AAN DE SLAG MET DE INTERNE ANALYSE

Na het aanbrengen van de eerste focus (zie hoofdstuk 6) gaan we ons richten op het zo specifiek mogelijk beschrijven van het managementvraagstuk. We krijgen een helder beeld van wat de opdrachtgever met de resultaten wil doen, oftewel welke beslissingen hij op basis van de uitkomsten wil kunnen nemen. Dit hoofdstuk beschrijft de eerste drie kernvragen van de probleemanalyse. Deze gaan vooral over de situatie intern bij de opdrachtgever. De informatie zal grotendeels van de opdrachtgever moeten komen. In deze fase blijf je nog zo dicht mogelijk bij de informatie van de klant, de interpretatie van deze informatie volgt later. Wat je vooral doet in deze fase is het stellen van de juiste vragen en het op een gestructureerde manier groeperen van de antwoorden.

Je hoeft niet per se alle kernvragen beantwoord te hebben om tot een goede probleemanalyse te komen. Het kan natuurlijk wel eens voorkomen, maar dat betekent dan vaak ook dat er niets meer te onderzoeken valt. Maak je dus geen zorgen als je in deze fase één of meer van de kernvragen niet afdoende kunt beantwoorden. Dit kan twee dingen betekenen:

- › Je hebt een onderzoeksvraag te pakken. Het beantwoorden van de vraag is dan het doel van het uiteindelijke onderzoek.
- › De kernvraag is minder relevant voor het vraagstuk waar je mee bezig bent.

### 8.3 KERNVRAAG 1: HOE ZIET DE HUIDIGE SITUATIE ERUIT?

Voor alle soorten probleemstellingen is het noodzakelijk de huidige situatie goed in kaart te brengen. Wat is het vertrekpunt? We focussen hier op de situatie bij de opdrachtgever. Om deze situatie beter te kunnen begrijpen en te kunnen beoordelen, zullen we deze later bij 'marktkenmerken' (hoofdstuk 9) plaatsen in het licht van de omgeving, de markt waarin de opdrachtgever actief is. Het belangrijkste doel van het beschrijven van de huidige situatie is 'kennen'. Hiervoor wordt de huidige situatie zo nauwkeurig mogelijk beschreven, waar mogelijk in kwantitatieve termen en met de ontwikkeling in de tijd. Met behulp van de andere vragen gaan we proberen de huidige situatie te begrijpen, waardoor het duidelijker zal worden hoe de huidige situatie ontstaan is en veranderd kan worden (in de ogen van de opdrachtgever).

Eén van de zaken waar je vanaf het begin van de probleem-analyse op moet letten, is de gewenste breedte en diepte van het onderzoek. Op meerdere plekken in de volgende paragrafen en hoofdstukken zullen we hierop terugkomen. Het begint al bij de analyse van de huidige situatie. Deze beschrijf je in eerste instantie op het niveau van de probleemstelling. Als de probleemstelling gericht is op één van de marketinginstrumenten, beschrijf je dus eerst de situatie op dit niveau. Als het onderzoek zich richt op het instrument prijs, willen we zoveel mogelijk weten over de hoogte van de huidige prijs, de prijzen van concurrenten, de ontwikkeling

in de tijd, etc.. Bij een communicatievraagstuk zijn dit bijvoorbeeld gegevens over wat in het verleden is gedaan aan marketingcommunicatie en wat dit heeft opgeleverd in termen van bekendheid, image, voorkeur, etc.. Prijs is dan minder belangrijk, maar desalniettemin is het van belang om een indicatie te hebben van de prijsstelling van de opdrachtgever en de concurrentie. Is het een premium product, of bevindt men zich aan de onderkant van de markt? Ook is het van belang enig inzicht te hebben in de rol die prijs speelt op een markt. Is het een prijsvechtersmarkt? Zijn er recent nieuwe concurrenten gekomen met een laag geprijsd aanbod?

Daarnaast is het zinvol om te kijken naar de situatie op een hoger niveau. Als bijvoorbeeld het centrale onderwerp social media is – de opdrachtgever wil beslissen of meer moet worden ingezet op social media en hoe – kijk je ook naar de situatie op het hele gebied van communicatie. Social media vormen immers onderdeel van het totale palet van communicatiemiddelen.

Ook is het nuttig om te kijken naar het hoogste niveau: het bedrijf of de organisatie. Denk bijvoorbeeld aan ontwikkeling in marktaandeel of omzetten. Kijk dus een stapje verder naar de uiteindelijke bedrijfsmissie of het organisatiedoel. Dit geeft je ook een indicatie van het belang van het probleem. Een probleem dat zich voordoet op het niveau van de organisatiedoelstellingen is belangrijker dan een probleem op het gebied van de marketinginstrumenten. Je kunt hier dus al een link maken naar doelstellingen, ofwel de gewenste situatie.

Als het doel van onderzoek – alleen of voornamelijk – is om de huidige situatie te leren kennen, is er sprake van een beschrijvende onderzoeksvraag. Willen we ook begrijpen waarom de huidige situatie er zo uitziet, dan is er sprake van een verklarende onderzoeksvraag.

## Nuttige vragen over de huidige situatie:

---

### Over de organisatie:

- › *Wat voor soorten producten/diensten levert de organisatie?*
- › *Is onderzoek bedoeld voor één van de bedrijfsonderdelen of productgroepen? Zo ja, welke? (De volgende vragen gaan dan met name over dit bedrijfsonderdeel of deze productgroep.)*
- › *Wat voor soort afnemers zijn er? Worden er verschillende doelgroepen onderscheiden?*
- › *Welke (soorten) afnemers zijn goed voor een groot deel van de afzet/omzet?*
- › *Zijn er doelgroepen of groepen potentiële afnemers die juist niet tot de klanten behoren?*
- › *Wordt direct aan de eindafnemers geleverd of via tussenschakels (groothandel, detailhandel, etc.)?*
- › *Hoe is de huidige situatie in termen van omzet, marktaandeel en winstgevendheid (van de organisatie)?*
- › *Hoe hebben bovenstaande punten zich de afgelopen jaren ontwikkeld?*
- › *Wat zijn de sterke en zwakke punten van de organisatie (in de ogen van de organisatie zelf)? Of bestaat hiervan geen eenduidig beeld?*
- › *Hoe is het totale bedrijf georganiseerd?*
- › *Is de organisatie onderdeel van een groter geheel (landelijk, internationaal)?*

### Over het vraagstuk:

- › *Wat is het niveau van het vraagstuk? Strategisch (bedrijfsniveau), tactisch (niveau van één van de marketing-instrumenten) of operationeel (uitvoering van de marketing-instrumenten)?*
- › *Wat doet men op dit niveau? Welke concrete activiteiten worden uitgevoerd? Details van operationele uitvoering.*
- › *Waarom op deze manier?*
- › *Hoe zijn de (andere) marketinginstrumenten (globaal) ingevuld? Heeft dit een relatie met het instrument dat onderzocht gaat worden?*
- › *Wat zijn de specifieke kenmerken van het product of de dienst?*

## 8.4 KERNVRAAG 2: WAT WIL MEN BEREIKEN OF WAT ZIJN DE SYMPTOMEN?

Met deze kernvraag wordt de huidige situatie zoals hiervoor beschreven, beoordeeld. Deze kernvraag is dan ook sterk gerelateerd aan de voorgaande. Er wordt gezocht naar wat men wil veranderen om te komen tot een gewenste situatie. Op deze manier wordt ook de gewenste situatie duidelijker.

Als er sprake is van een acuut probleem, dan zijn er symptomen die zo snel mogelijk dienen te worden verholpen. Als er geen sprake is van een acuut probleem, dan zijn er doelstellingen die behaald moeten worden.

Neem het voorbeeld van een klanttevredenheidsonderzoek. Het kan zijn dat er duidelijke signalen zijn dat een groot deel van de klanten ontevreden is. Men kan dan spreken van een acuut probleem. Het kan ook zijn dat er geen duidelijke signalen zijn van ontevreden klanten, maar dat het bedrijf de overtuiging heeft dat een structurele verhoging van de tevredenheid van klanten zal leiden tot hogere loyaliteit (doelstelling), wat zal leiden tot een hogere winst.

Als er sprake is van doelstellingen die behaald moeten, dan heeft de opdrachtgever een gewenste situatie voor ogen. De gewenste situatie kan zijn gedefinieerd op het niveau van de marketinginstrumenten, maar ook op organisatie-niveau (omzet, groei, etc.). Als het onderwerp van het onderzoek een communicatiecampagne is, dan zullen er campagnedoelstellingen gedefinieerd zijn. Als men bezig is een nieuw product te ontwikkelen, dan is er ongetwijfeld een omzet- of afzetdoelstelling.

Als er sprake is van een acuut probleem, dan richt deze kernvraag zich op de analyse van de symptomen: Wat is anders dan we zouden willen? En naar de toekomst kijkend, wat zouden de mogelijke gevolgen kunnen zijn van het



negeren van de symptomen? Met symptomen bedoelen we merkbare zaken die anders zijn dan gewenst, anders dan de gewenste situatie. Ook bij symptomen hebben we te maken met het niveau: Symptomen kunnen betrekking hebben op het eindresultaat - verkopen, marktaandeel, winstgevendheid - of op variabelen die het eindresultaat beïnvloeden, zoals bekendheid, imago, voorkeur, tevredenheid.

De beoordeling van een situatie krijgt meer diepgang als resultaten – in absolute zin of ontwikkelingen in de tijd - vergeleken worden met andere bedrijven, sectoren of landen. Stel dat het centrale onderwerp online verkoop is, is het zinvol te kijken hoe de ontwikkeling van online verkopen verloopt bij andere bedrijven (in dezelfde sector), bij andere sectoren en/of in andere landen. Dit kan een mogelijke onderzoeksvraag vormen als deze gegevens niet direct voorhanden zijn. Een mogelijke vervolgvraag is wat deze bedrijven/sectoren/landen anders doen dan wij om hieruit lering te trekken. Zo maak je gebruik van de ervaringen van anderen om vast te stellen wat er mogelijk is en zo de gewenste situatie vast te stellen.

### **Indicatie van urgentie door een 0-scenario**

De vraag naar wat men wil bereiken, geeft allereerst inzicht in de aanleiding voor onderzoek en wel op dit specifieke moment in de tijd. Vraag je echter ook af wat de voorgeschiedenis is geweest, de weg die geleid heeft tot het onderzoeken van dit vraagstuk. Maar belangrijker is om ook de mogelijke gevolgen te bekijken: wat kan er gebeuren als het probleem niet aangepakt wordt? Probeer daarbij ook de mogelijke gevolgen in financiële zin te benoemen. De mogelijke gevolgen geven namelijk inzicht in het belang van het onderzoek en daarmee in de gewenste reikwijdte, breedte en diepgang van het onderzoek.

Het verschil tussen huidige situatie en gewenste situatie geeft je een indicatie van de urgentie die wordt gevoeld in de organisatie. Is het verschil groot, dan zal er een grotere bereidheid zijn om er iets aan te doen. Dit betekent dat het

belang van het onderzoek groter zal zijn dan wanneer het verschil niet zo groot is, of als het zelfs onduidelijk is of er wel een verschil is. Het kunnen duiden van het verschil tussen de gewenste situatie en de huidige situatie kan je daarmee helpen om urgentie voor het uitvoeren van het onderzoek te creëren. Een manier om dit te doen, is het beschrijven van het 0-scenario. Hierbij beschrijf je wat er zou kunnen gebeuren als er niets gedaan wordt.

### **Open deur of niet?**

Soms lijkt de vraag naar wat men wil bereiken een open deur. Dit geldt als de centrale onderzoeksvraag (de doelstelling) al direct antwoord geeft op deze vraag. Er zijn dan geen symptomen, maar de vraag is bijvoorbeeld sterk toetsend van aard. Denk aan:

---

**“ Welke van de twee nieuwe verpakkingsvormen krijgt de beste beoordeling van klanten? ”**

---

Een valkuil is dan deze vraag voor kennisgeving aan te nemen. De vraag die je in dit geval kunt stellen, is wat men wil bereiken met de nieuwe verpakking (ofwel, wat is de gewenste situatie waaraan de nieuwe verpakking zou moeten bijdragen?). Als voorbeeld drie mogelijkheden:

1. Er is een nieuwe merkpositionering die de verpakking moet uitdragen.
2. Men wil dat de nieuwe verpakking beter opvalt in het schap.
3. Men wil dat de nieuwe verpakking makkelijker in gebruik is.

Afhankelijk van het antwoord is een volledig ander onderzoek nodig. Kijk maar:

1. Er is onderzoek nodig naar de uitstraling van de verpakking.
2. Er is een onderzoek nodig naar de opvallendheid in het schap.
3. Er is een gebruiksonderzoek nodig.

## Nuttige vragen over wat men wil bereiken:

---

- › *Wat is de missie van het bedrijf?*
  - › *Wat zijn doelstellingen in termen van omzet(groei), marktaandeel en winstgevendheid?*
  - › *Zijn er duidelijke doelstellingen (vastgelegd) over de gewenste effecten op het gekozen niveau? Bijvoorbeeld, als het een communicatievraagstuk betreft, zijn er dan concrete doelen die men hiermee wil bereiken – bijvoorbeeld hogere bekendheid - binnen welke termijn? Welke criteria worden hiervoor gebruikt?*
  - › *Wat is in grote lijnen de strategie om de gekozen doelstellingen te behalen?*
  - › *Hebben de doelstellingen ook betrekking op bedrijfsniveau (hogere omzet, meer marktaandeel, etc.) of alleen op het niveau van één of meerdere van de marketinginstrumenten (bijvoorbeeld hogere bekendheid)?*
  - › *Zijn er signalen dat zaken niet lopen zoals zouden moeten? Zo ja, beschrijf deze signalen zo specifiek mogelijk*
  - › *Wordt gemeten of de doelstellingen bereikt worden? Zo ja, wat zijn de resultaten van deze metingen? (Als dit niet gemeten wordt, vormt dit mogelijk een eerste onderzoeksvraag)*
  - › *Wat is de voorgeschiedenis, hoe heeft het probleem zich de afgelopen jaren ontwikkeld?*
- 

## 8.5 KERNVRAAG 3: WELKE BESLISSINGEN KUNNEN GENOMEN WORDEN (MIDDELEN, OPLOSSINGEN)?

Een vraag die je als onderzoeker altijd aan een opdrachtgever moet stellen, is wat men gaat doen met de onderzoeksresultaten, welke beslissingen men gaat nemen. Anders geformuleerd, aan welke knoppen kan en wil men draaien?

Tegelijkertijd wil je ook weten aan welke knoppen men niet kan draaien, je bepaalt de speelruimte van de opdrachtgever. Deze vraag, 'wat ga je doen met het onderzoek?', is één van de belangrijkste van de kernvragen. Het helder krijgen van het antwoord hierop bepaalt of de opdrachtgever straks uit de voeten kan met je onderzoek. Niet voor niets hebben we in hoofdstuk 7 al een belangrijke focus aangebracht door onze blik te richten op het werk van de marketeer. Het denkwerk dat je daarbij verricht hebt, kun je goed gebruiken bij het beantwoorden van deze kernvraag. Maar nu de huidige en gewenste situatie helder zijn, is veel duidelijker geworden wat de marketeer wil bereiken met het onderzoek. Je kunt nu dus veel nauwkeuriger het gebruiksdoel van het onderzoek bepalen.

Het eindoordeel over de 'kwaliteit' van een uitgevoerd marktonderzoek wordt vaak in sterke mate bepaald door de bruikbaarheid van de resultaten. Bruikbare aanbevelingen ondersteunen beslissingen die de opdrachtgever zou moeten nemen. Een breed gedeeld oordeel van opdrachtgevers (en met name de probleemeigenaren) is al jaren dat marktonderzoek (te) weinig bijdraagt aan beslissingen die genomen moeten worden. Als we de aanbevelingen willen verbeteren, zal begonnen moeten worden bij het beter aansluiten op de mogelijke beslissingen die genomen kunnen worden. In de hele probleemanalyse vormt dit onderdeel de koppeling met het dagelijks werk van de opdrachtgever. Inzicht is nodig in waar de opdrachtgever mee bezig is (strategie bepalen, innoveren, communiceren) en hoever hij of zij daarmee is.

Belangrijk is om met behulp van deze kernvraag de speelruimte die de opdrachtgever heeft vast te stellen. Dit is nodig om ervoor te zorgen dat de aanbevelingen die uit het onderzoek komen, passen binnen deze speelruimte. Aanbevelingen die niet uitvoerbaar zijn voor een opdrachtgever, zijn waardeloze aanbevelingen, hoe goed deze ook zijn gedestilleerd uit de onderzoeksresultaten.

## Zoek altijd naar beslissingen

Lang niet altijd is er direct een duidelijke beslissing zichtbaar achter de probleemstelling die je voorgelegd krijgt. In die gevallen is het toch zaak na te denken over de beslissingen die indirect of in een later stadium genomen moeten kunnen worden. Dit betreft met name onderzoeken die in de eerste fasen van het beleidsproces zitten, vaak beschrijvende en/of verklarende probleemstellingen. Denk aan de vraag om het imago te meten. Bij een dergelijke vraag omschrijft men eigenlijk de onderzoeksdoelstelling en geen managementprobleem. In eerste instantie is het belangrijkste doel vast te stellen wat het imago van een merk, een bedrijf of een product in de markt is. Dit is een beschrijvende probleemstelling. Als we ook willen weten hoe een imago in de markt wordt bepaald (welke aspecten van belang zijn voor de doelgroep) en hoe ons bedrijf/merk/product op deze aspecten wordt beoordeeld ten opzichte van de concurrentie, is er sprake van een verklarende probleemstelling.

Op de vraag 'welke beslissingen worden genomen op basis van de resultaten?' zullen veel opdrachtgevers reageren met 'dat hangt af van wat er uitkomt'. Toch is het ook dan nodig om stil te staan bij de beslissing. In eerste instantie zullen resultaten gebruikt worden om vast te stellen OF actie gewenst is: Moeten we iets doen aan ons imago? Maar vervolgens is het niet onwaarschijnlijk dat de opdrachtgever toch ook inzicht wil hebben in het gewenste of ideale imago (aspirationeel) om te kunnen besluiten HOE het imago dan aangepast zou moeten worden. Er zijn dus wel degelijk beslissingen.

In dit soort situaties is het belangrijk om goed met de opdrachtgever te bespreken op welke terreinen beslissingen (nu of in de toekomst) mogelijk zijn. Kan er een nieuw product ontwikkeld worden? Kan de merkpositionering worden aangepast? Is het denkbaar andere doelgroepen te gaan benaderen? Kan men iets veranderen aan prijzen? Of ziet men als voornaamste mogelijkheid het aanpassen van de communicatiemiddelen? Als werkelijk de enige speelruimte die

de opdrachtgever heeft de communicatie is, dan lijkt het zinvol om alleen onderzoek te doen ten behoeve van communicatie. Toch is het ook dan verstandig om op een hoger niveau onderzoek te doen. Als bijvoorbeeld blijkt dat er sprake is van een achterhaalde, onduidelijke of onjuiste merkpositionering, dan zal communicatie uitsluitend als lapmiddel op korte termijn kunnen worden ingezet. In dat geval zal op langere termijn wel degelijk de mogelijkheid bestaan om de hele merkpositionering onder de loep te nemen.

Het (op het eerste gezicht) ontbreken van beslissingen zien we ook bij continu-onderzoek of onderzoek dat periodiek wordt uitgevoerd met als belangrijkste doel vast te stellen hoe de externe omgeving er uitziet (beschrijvend), deze te begrijpen (verklarend) en te zien welke veranderingen in de buitenwereld plaatsvinden en ook deze te kunnen duiden en verklaren. Zo zijn bij grootschalige beschrijvende onderzoeken, zoals bijvoorbeeld het CBS deze vaak uitvoert, niet altijd direct duidelijke beslissingen te onderkennen. Vaak zal er dan sprake zijn van meerdere onderzoeken waarvan de gezamenlijke resultaten laten zien wat er verandert en waarom. Deze inzichten worden gebruikt als basis voor strategisch beleid en/of kunnen gebruikt worden om specifieke problemen nader te onderzoeken. Ook voor dit soort onderzoeken is het nodig om toch na te denken over de beslissingen die de gebruikers van de resultaten mogelijk willen en kunnen nemen in de toekomst.

## Wat als iemand anders (buiten de opdrachtgever) een beslissing moet nemen?

Deze situatie komt vaak voor als onderzoek wordt gebruikt om anderen te overtuigen. Denk aan handelspartners die moeten besluiten een nieuw product in de schappen te leggen of een politieke partij die onderzoek gebruikt om aan te tonen dat er voor een bepaalde beslissing voldoende draagvlak is. In deze categorie vallen ook onderzoeken die worden gedaan om publicitaire redenen. Het doel van dat soort onderzoek is enkel en alleen het boven water krijgen van interessante feiten die kunnen dienen als basis voor een persbericht. Toch hoort ook

hierbij een beslissing, twee zelfs. Een redacteur moet besluiten om het persbericht te plaatsen en lezers moeten besluiten of het interessant genoeg is om te lezen. In deze situaties is het raadzaam om toch na te denken over de beslissingen die genomen worden, ook al worden ze niet door de opdrachtgever zelf genomen. Denk goed na over de overwegingen die men meeneemt bij de beslissingen (Wat bepaalt of een handelspartner een product in de schappen legt? Wat bepaalt of een journalist aandacht besteedt aan een persbericht?) en zorg ervoor dat je bij het onderzoek hier rekening mee houdt. Dit soort onderzoek is glad ijs voor onderzoekers. Je loopt de kans je reputatie als onafhankelijke onderbouwer van beslissingen in één keer te verliezen als je gezien wordt als leverancier van uitkomsten op bestelling. We adviseren je in dit soort gevallen een onderzoek op te zetten alsof het een 'echt' onderzoek betreft. Als je onderzoek te eenzijdig is en degene voor wie het onderzoek wordt gedaan (bijvoorbeeld de inkoper van de supermarktketen) de indruk heeft dat het onderzoek te veel gestuurd is richting bepaalde uitkomsten die voor de opdrachtgever gunstig zijn, verliest het zijn geloofwaardigheid en daarmee zijn waarde. Als onderzoeker is het je taak om een neutraal en valide onderzoek op te zetten, ook al wordt het uiteindelijk alleen gebruikt om een bepaald argument in een discussie kracht bij te kunnen zetten.

## Soorten beslissingen

Een zinvolle indeling van soorten beslissingen bij marktgerichte vraagstukken is de indeling in strategisch, tactisch en operationeel. De keuze voor het type probleem zal in een vroegtijdig stadium genomen moeten worden. Het bepaalt in sterke mate de breedte en diepgang van het onderzoek. In het vorige hoofdstuk hebben we hier al kort bij stilgestaan, we gaan er nu nog wat dieper op in.

Strategische beslissingen kijken naar de langere termijn en de grote lijn en zitten veelal aan het begin van een veranderingsproces. De hoofdonderwerpen zijn vaak:

### Bedrijfsniveau:

- › In welke markt zitten we en in welke markt willen we zitten?
- › Hoe ziet ons verdienmodel er in de toekomst uit?

### Marketingstrategie:

- › Doelgroepen: bepaling van de doelgroepen waarop we ons willen richten.

### Positionering:

- › de keuze van waar je als bedrijf of product voor wilt staan, gebaseerd op kenmerken die relevant zijn voor afnemers en die onderscheidend zijn ten opzichte van de concurrentie.

### (Marketing) Doelstellingen: Wat willen we bereiken?

- › Hoofdrichtingen van de marketinginstrumenten.

Eén van de meest strategische vragen betreft de keuze van de markt waarin men wil opereren ('What market are we in?'). Het betekent dat je erover nadenkt of je het speelveld wilt en kunt veranderen. Voorbeelden van bedrijven die het speelveld veranderden zijn Parker pennen (van de markt van schrijfwaren naar de markt van cadeauartikelen), Nike (van de markt van sportschoenen naar de markt van vrijetijdskleding). Voor de geïnteresseerde lezer bevelen we het werk aan van Derek F. Abell (Strategic Marketing Planning). Abell definieert markten met behulp van drie assen: functies, klantgroepen en technologieën. Bij veel succesvolle marktbenaderingen is er sprake van een aanpassing van het speelveld of de regels. Bij veel strategisch onderzoek vinden we aansluiting bij de theorie die in het boek 'Blue Ocean Strategy' van Chan Kim en Mauborgne wordt beschreven. Zij behandelen een aantal analyses die ertoe leiden dat organisaties kunnen concurreren in een nieuw (nog leeg!) speelveld. Strategisch marktonderzoek kan bij uitstek worden ingezet bij het bepalen van het speelveld en van de rol die een organisatie daarin kan innemen.

Een belangrijke vraag is de vraag over het verdienmodel. Deze beantwoordt de vraag hoe je geld kunt verdienen op een markt: Wie betaalt en waarvoor? Als dit soort vragen aan de orde zijn, is er vaak sprake van aspirationeel onderzoek.

Tactische beslissingen richten zich op de invulling van de (marketing)instrumenten. Hoe moeten de instrumenten worden ontworpen - binnen de gestelde hoofdrichtingen - om de doelstellingen te kunnen realiseren? Wat moet de verpakking uitstralen? Welke prijsstelling is het beste? Hoe bereiken we onze doelgroep met de juiste communicatieboodschap? Etc..

Operationele beslissingen richten zich op de uitvoering van de activiteiten. Het gaat dan vaak om de uiteindelijke keuze voor een variant. Er zijn bijvoorbeeld twee mogelijke nieuwe verpakkingen ontworpen en de vraag is welke gekozen moet worden. Of de vraag is welke korting het meest effectief is: 4% of 6%?

Binnen het tactische en operationele onderzoek kan nog een verder onderscheid gemaakt worden op basis van het moment in het proces:

- › **VOORAF:** als basis voor de invulling van het instrument. Dit is vaak kwalitatief onderzoek met een exploratief en/of verklarend karakter.
- › **TIJDENS:** het testen en doorontwikkelen van ideeën, concepten en/of producten. Naarmate het meer naar het testen van een compleet product gaat, zal het onderzoek kwantitatiever van aard worden.
- › **ACHTERAF:** het testen van de effecten, de verantwoording. Vaak met een sterk beschrijvend karakter en kwantitatief. Denk aan een post-test van een reclamecampagne en het meten van de daadwerkelijke verkopen en herhalingsaankopen van een nieuw product.

Zoals gezegd, vraagt elk soort beslissing zijn eigen aanpak. Hoe strategischer het vraagstuk, hoe breder het onderzoek zal worden. Het is daarom relevant om tijdens de analyse van de probleemstelling dit onderscheid helder te krijgen. De keuze van het soort probleemstelling is niet altijd even eenduidig. Sterker nog, in bepaalde situaties zijn verschillende benaderingen mogelijk. Het volgende voorbeeld moge dit verduidelijken.

Een onderzoeksbureau wordt uitgenodigd bij een fabrikant van zoetwaren. Het volgende probleem wordt aan hen voorgelegd: Ongeveer anderhalf jaar geleden is er een nieuw product op de markt gebracht. Het is een product met een buitenkant van chocolade en met een krokante binnenkant. Voor de introductie is het product getest, met een goed resultaat. Het afgelopen jaar is de distributie goed op orde gebracht, de beschikbaarheid in winkels is goed. Toch valt de verkoop tegen. De productmanager moet op korte termijn het reclamebureau instructies geven voor een aangepaste campagne. Vraag is hoe onderzoek kan helpen de briefing voor het reclamebureau te optimaliseren.

Is dit een operationeel vraagstuk: Moet de nadruk op de campagne of ergens anders op liggen? Of is dit een tactisch vraagstuk, of zelfs een meer strategisch vraagstuk? Is het denkbaar dat het product en de campagne een verkeerde doelgroep aanspreken? Bijvoorbeeld gericht op kinderen, terwijl het product beter lijkt aan te spreken als lekkers bij de koffie voor volwassenen.



Er is dus vaak sprake van een keuze van het niveau waarop je het onderzoek wilt insteken. Merk daarbij op dat veel probleemstellingen strategisch kunnen worden ingestoken. Doorslaggevend voor de keuze van het niveau zijn de beslissingen die de opdrachtgever kan nemen. Een kleine waarschuwing is hier op zijn plaats. Waak ervoor niet elk vraagstuk strategisch van aard te maken. Het is mogelijk om bij bijna elk vraagstuk dat een opdrachtgever je voorlegt, strategische vragen te stellen over het al dan niet juist gekozen hebben van de markt, de doelgroep en/of over de positionering. Vraag is of de opdrachtgever hierop zit te wachten. Die kan hier vaak (op korte termijn) geen verandering in aanbrengen.

Met de vraag naar het soort beslissingen zet je het beleidsdoel op het juiste niveau. Beleidsdoelen vormen vaak een cascade. In een commerciële omgeving worden op hoog, strategisch niveau keuzes gemaakt over de richting: groeien in omzet en/of marktaandeel, margeverhoging via kostenverlaging en/of prijsverhoging, positionering, doelgroep, etc.. Deze basis-keuzes worden vertaald naar doelstellingen op het gebied van productie, organisatie en marketing. Op marketingniveau worden vervolgens doelen gesteld ten aanzien van de marketinginstrumenten en de gewenste effecten (bijvoorbeeld klanttevredenheid). In veel gevallen zul je te maken krijgen met dit soort doelen op lagere niveaus.

### Criteria voor beslissingen

Als het duidelijk is welke of wat voor soort beslissingen genomen kunnen gaan worden op basis van de onderzoeksresultaten, is de vervolgvraag: Wanneer wordt besloten om de ene beslissing te nemen en wanneer de andere? Welke criteria worden gebruikt en bij welk niveau beslist men voor het een of voor het ander? Een belangrijke vraag, omdat hiermee de link wordt gelegd naar hetgeen waarover informatie verzameld gaat worden en hoe specifiek en/of nauwkeurig deze informatie moet zijn.

### Nuttige vragen over middelen en beslissingen:

---

- › *Wie is de interne probleemeigenaar? Wat is zijn/haar functie?*
  - › *Welke middelen kunnen worden ingezet om naar een nieuwe situatie te komen?*
  - › *In hoofdlijnen, welke marketinginstrumenten kan en wil men inzetten?*
  - › *Hoe ver is men met de invulling van deze marketing-instrumenten?*
  - › *Wat voor soort beslissingen wil men kunnen nemen op basis van de onderzoeksuitkomsten? En op welk niveau (strategisch, tactisch of operationeel)?*
  - › *Wat zijn de criteria op basis waarvan deze beslissingen genomen worden?*
  - › *Op welke terreinen kunnen geen beslissingen genomen worden? Wat moeten we als vaststaand feit accepteren?*
- 

### Valkuilen

Verband houdend met de beslissingen, is er een aantal zaken waar je op moet letten als onderzoeker, vooral als je aan bureauszijde werkt. Niet altijd zijn de valkuilen direct te herkennen.

#### Een reeds gemaakte beslissing onderbouwen

In de praktijk komt het regelmatig voor dat onderzoek wordt uitgevoerd om reeds genomen (of voorgenomen) beslissingen te onderbouwen. In zo'n geval is een onderzoeksrapport alleen nodig om de baas van de opdrachtgever te overtuigen. Als je in deze valkuil bent getrapt, is er volgens de probleemeigenaar namelijk maar één interpretatie van de uitkomsten mogelijk en dat is de bevestiging van de keuze. Het is lastig, maar uitermate belangrijk dat je als onderzoeker in zo'n geval je rug recht houdt. Als je eenmaal hierin meegaat, zul je niet snel meer

serieus genomen worden door deze opdrachtgever, en alleen nog maar ingeschakeld worden als men op zoek is naar bepaalde uitkomsten. Als je deze situatie tegenkomt, is het verstandig om de gewenste uitkomst nadrukkelijk als hypothese mee te nemen en het onderzoek gewoon op te zetten zoals je altijd zou doen, na een volledige probleemanalyse.

### **Alles willen onderzoeken**

Deze valkuil komen we vaak tegen bij risicomijdende, onervaren onderzoekers. Men heeft geen idee waar het probleem zou kunnen liggen en wil niet het risico lopen dat na afloop van het onderzoek blijkt dat men iets vergeten is te onderzoeken. Onderzoek alles maar, is het devies, dan zit de oplossing van het probleem er in elk geval bij. Deze valkuil leidt tot de dikke rapporten waar niets mee gedaan wordt, simpelweg omdat het onderzoek te veel data oplevert om iets mee te doen. Ook beleidsonderzoek door overheden leidt vaak aan dit euvel. Een helder beeld van mogelijke beslissingen vooraf, levert achteraf een helder advies op.

### **Onderzoeksbureau als dataverzamelaar (de aannemer)**

Het kan ook zijn dat de opdrachtgever 'vergeten' is in de briefing duidelijk aan te geven welke beslissingen genomen moeten worden of dat men van mening is dat het niet nodig is dat het bureau dat weet. In dat laatste geval is de redenering dat beslissingen genomen worden op basis van zowel externe als interne gegevens en dat dit alleen kan gebeuren door de probleemeigenaar die over alle informatie beschikt. Hier gaat het er dus om hoe men de rol van het bureau ziet: dataverzamelaar of probleemoplosser/adviseur. Als men kiest voor het eerste, dan kan het bureau ook niet worden afgerekend op de mate waarin men mee kan denken over de implicaties van de uitkomsten. Als men kiest voor de tweede relatie, dan moet een opdrachtgever ook bereid zijn om alle mogelijke informatie over de te

nemen beslissingen te verstrekken. Over het algemeen geldt dat marktonderzoeksbureaus beter werk kunnen leveren als ze op de hoogte zijn van wat de opdrachtgever gaat doen met het onderzoek.

Alle drie de valkuilen worden voorkomen met een grondige probleemanalyse, waarin de te nemen beslissingen duidelijk worden afgestemd tussen marktonderzoeksbureau en opdrachtgever.

## **8.4 WAT WEET JE NA DE INTERNE ANALYSE?**

De interne analyse resulteert in een heldere beschrijving van het managementprobleem. De interne analyse geeft je een gedegen inzicht in wat de opdrachtgever als het kernprobleem ziet, waarom hij onderzoek wil laten uitvoeren en hoe hij tegen het probleem aankijkt. Je weet waar hij mee bezig is en je hebt een goed inzicht in zijn speelruimte, doordat je weet welke beslissingen wel en niet genomen kunnen worden. Daarmee weet je hoe breed het onderzoek kan worden ingestoken. Naast een inzicht in het kernprobleem, heb je dus een definitieve afbakening.

Vraag jezelf ook af hoe belangrijk het onderzoek voor de opdrachtgever is. In dit kader kun je ook de vraag stellen hoeveel budget er voor het onderzoek is, dit heeft vaak een directe relatie met het belang. Hieraan gekoppeld is ook de benodigde diepgang van het onderzoek. Is een fundamenteel onderzoek nodig of volstaat een snelle scan? Hoe diepgaand het onderzoek moet zijn, is straks belangrijk bij de uitvoering van de externe analyse.

In dit stadium moet je ook in staat zijn het type onderzoek (zie Hoofdstuk 6: Focus: wat is het probleem?) te bepalen of daar in ieder geval een goede indruk van te hebben. De definitieve keuze maak je nadat je ook de externe analyse hebt uitgevoerd.

## 8.5 DOBBER: MEER DUIDELIJKHEID NA DE INTERNE ANALYSE



De interne analyse, doorlopen met de opdrachtgever in een intake gesprek, leverde de volgende inzichten op:

- › Het aantal abonnementen op Dobber loopt terug en ook de losse verkoop vertoont dezelfde tendens, zij het iets langzamer.
- › Er is zowel sprake van een toenemende uitstroom als een afnemende instroom van nieuwe abonnees.
- › De afname van de verkoop is dusdanig dat de uitgever overweegt te stoppen met het blad. De achterliggende doelstelling van het onderzoek is de daling te keren.
- › Er is weinig bekend over de lezers van Dobber. Men vermoedt dat deze uit voornamelijk wat oudere sportvissers bestaat, aangezien het blad al lang bestaat.
- › Het gehele aanbod staat ter discussie, dus zowel inhoud van het blad, interactie met lezers, uitvoering, verschijningsfrequentie en prijs. Wel zijn, gezien de financiële situatie, de financiële middelen beperkt.
- › De website van het blad is zeer basaal en vooral gericht op verkoop van nieuwe abonnementen. Er is nooit geïnvesteerd in de site en er zijn geen interactieve functies.

Er werd dus al veel duidelijker. Ook kwamen meteen vragen op voor de externa analyse, zoals:

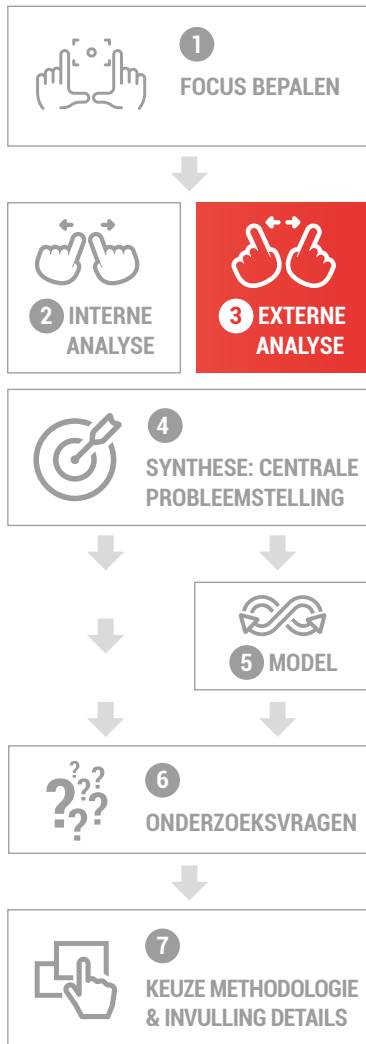
- › Wat is de rol van digitale informatievoorziening voor deze doelgroep?
- › Is de daling een gevolg van een afname van de doelgroep sportvissers (en zouden ook vergelijkbare bladen een afname moeten ervaren) of ligt de oorzaak bij het blad zelf?



# 09



## DE EXTERNE ANALYSE



Aan de hand van drie kernvragen wordt de externe kant van de situatie in kaart gebracht. Je brengt de markt waarin de opdrachtgever opereert in kaart, beschrijft de doelgroep en subgroepen daarbinnen en bekijkt de werking van de markt. Hiermee plaats je het vraagstuk van de opdrachtgever in de juiste omgevingscontext. Tegelijkertijd krijg je eerste inzichten in mogelijke oorzaken van het probleem en mogelijke oplossingsrichtingen.

### Naar verklaringen en oplossingen

De externe kant van de probleemanalyse kent ook drie kernvragen. En ook hier proberen we in eerste instantie zo objectief mogelijk informatie te verzamelen over en rondom het probleem dat in het vorige hoofdstuk is beschreven. Je zult merken dat het alleen objectief verzamelen van informatie zonder interpretatie richting onderzoeksvragen vaak moeilijk is. Je kijkt al naar de externe omgeving vanuit het probleem zoals dat intern ervaren wordt en denkt al snel de kern te pakken te hebben. Dit is op zichzelf niet erg, zo lang je de conclusies die je trekt nog maar ziet als voorlopige conclusies die je in de volgende fase gaat verifiëren.

De drie kernvragen van de externe analyse zijn:

- › **Wat zijn relevante kenmerken van de markt?**
- › **Welke doelgroepen en subgroepen spelen een rol?**
- › **Hoe werkt de markt?**

Belangrijk verschil met de interne analyse is dat de bron van informatie in de externe analyse niet meer voornamelijk de opdrachtgever zelf is. Google is een gewillige hulp, maar ook je eigen bestaande kennis over markten komt goed van pas tijdens deze stap.

## 9.1 KERNVRAAG 4: WAT ZIJN RELEVANTE KENMERKEN VAN DE MARKT?

De eerste kernvraag betrof de huidige situatie bij de opdrachtgever (interne analyse). Daarna bekeken we de doelstellingen en de beslissingen, de speelruimte. De situatie bij de opdrachtgever, en ook de symptomen, worden mede bepaald door de markt waarop de opdrachtgever actief is. Dit is het onderwerp van deze kernvraag. Waar, op welke markt, voeren we het onderzoek uit? Deze vraag richt zich op het onderzoeksdomein. Dit kun je zien als het speelveld. Het speelveld kun je bepalen door te kijken naar het soort product of dienst (de functie), de groepen afnemers, de gebruikte technologie en/of de concurrentie. Probeer vanuit diverse kanten naar het domein te kijken en bepaal wat de meest relevante kant is voor de onderzoeksvraag waar je mee bezig bent.

Denk aan:

- › De vraagzijde.
- › De aanbodzijde.
- › De structuur van de distributie.
- › Overige omgevingsfactoren, vaak samengevat in de afkorting PEST (politieke, economische, sociale en technologische ontwikkelingen) of uitgebreid tot PESTLED (extra Legal, environmental en demographic)

Hoe diep je moet gaan bij het beantwoorden van deze kernvraag, hangt af van de aard van de probleemstelling. Hoe strategischer van aard, hoe meer aandacht je aan dit onderdeel zou moeten besteden.

Je kunt het speelveld als vaststaand beschouwen (dit zal vaker het geval zijn bij tactische en operationele vraagstukken), of juist als het te onderzoeken onderwerp. In dat laatste geval zit je op een strategisch vraagstuk. We zagen dit al voorbijkomen in het voorgaande hoofdstuk.

De basis voor de analyse wordt gevormd door een beschrijving van de huidige situatie rondom de centrale probleemstelling. Als het een marktprobleem betreft, dien je een goed inzicht te hebben in de productgroep, zowel aan de vraag- als aan de aanbodzijde. Daarnaast moet je weten welke omgevingsfactoren van belang zijn. Sommige markten zijn sterk vraaggedreven, terwijl andere markten meer vanuit de concurrentie gestuurd worden. En weer andere markten worden bepaald door de structuur van de distributie (denk bijvoorbeeld aan voedingsmiddelen), of vanuit regels en wetten. Tot slot is het vrijwel altijd relevant om de concurrentie en hun positionering te kennen.

Als basis voor de analyse zal het ook nodig zijn om een goed zicht te hebben in de ontwikkelingen op de markt waarop de probleemstelling betrekking heeft. Hier kunnen bronnen als Trendwatching.com je goed bij helpen.

### Nuttige vragen over de marktkenmerken:

---

- › *Kun je de markt helder afbakenen in termen van producten, doelgroepen, behoeften en/of technologieën? (Merk op dat deze vraag al deels of geheel beantwoord is in de interne analyse)*
- › *Is er sprake van duidelijke submarkten? (Zie ook 9.2)*
- › *Hoe zit de distributie op de markt in elkaar? Is dit groten-deels direct (van producent naar eindgebruiker) of met tussenschakels?*
- › *Is de markt vooral vraaggedreven of juist meer aanbodgedreven?*
- › *Groeit de markt of is sprake van een dalende of gelijkblijvende markt?*
- › *Wie zijn de belangrijkste spelers op de markt? Welke posities nemen zij in? Wat is het marktaandeel van de grootste spelers?*
- › *Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen op de markt de laatste vijf jaar?*
- › *Welke ontwikkelingen zijn er te verwachten?*
- › *Zijn er de afgelopen tijd concurrenten bijgekomen?*

- › Is het denkbaar dat er concurrenten bijkomen of verdwijnen?
- › Wat zijn de belangrijkste factoren die de markt aansturen?
- › Waarop baseren afnemers hun keuze?
- › Wat zijn de sterke punten van de belangrijkste concurrenten (gerelateerd aan de belangrijkste keuzefactoren)?

## 9.2 KERNVRAAG 5: WELKE DOELGROEPEN EN SUBGROEPEN SPELEN EEN ROL?

Onder de doelgroep verstaan we in de consumentenmarketing de mensen waarop de marketingactiviteiten zich richten. In veel gevallen is dit ook de groep waaronder onderzoek wordt uitgevoerd, maar dat is niet altijd het geval. De doelgroep kan dus bestaan uit mensen waarover we iets willen weten en mensen van wie we iets willen weten. Deze vraag heeft een directe link met de onderzoeksopzet, omdat de keuze voor de doelgroep vaak beperkingen stelt aan de manier waarop we informatie over deze mensen kunnen verkrijgen.

Stel dat we iets willen weten over het koopgedrag van personen van 18 jaar en ouder, dan zal het eerst gedacht worden aan onderzoek onder personen die binnen deze omschrijving vallen. Het is vaak ook mogelijk de gewenste informatie te verkrijgen van anderen die veel weten over hoe deze consumenten zich gedragen. Daarbij kunnen personen ondervraagd worden die veel weten over onze (marketing)doelgroep. We spreken dan over expertinterviews. Deze komen in hoofdstuk 15 nog aan de orde. Maar denk ook aan het ondervragen van ouders, als de doelgroep bestaat uit kinderen. Ook komt het voor dat een marketeer te maken heeft met twee gerelateerde doelgroepen. Denk aan verzekeringsmaatschappijen die met assurantietussenpersonen werken. Als zij een nieuw verzekeringsproduct willen introduceren, moet dit aan behoeften en wensen van klanten voldoen. Maar ook tussenpersonen moeten enthousiast zijn over het nieuwe product; zonder hun

steun zal het niet worden geadviseerd en dus niet verkocht. Binnen deze kernvraag onderscheiden we twee deelvragen:

- › Hoe ziet de totale onderzoeks- en marketingdoelgroep er uit?
- › Is het relevant een onderscheid te maken tussen verschillende subgroepen (segmenten)?

### Totale doelgroep

De bepaling van de totale onderzoeksdoelgroep wordt uiteraard in sterke mate bepaald door de marketingdoelgroep. Dit kan de huidige doelgroep zijn of de gewenste of toekomstige doelgroep. Er kunnen redenen zijn om het onderzoek alleen te richten op een specifiek deel van de totale (huidige) marketingdoelgroep of juist om een uitbreiding te zoeken voor de marketingdoelgroep.

Stap niet te snel door deze vraag. Bedenk dat één van de eerste stappen in het opstellen van een marketingstrategie het omschrijven van de doelgroep is. De keuze van de doelgroep vormt één van de basiselementen van een goede strategie. Vaak wordt al snel bepaald dat de huidige groep kopers ook direct de doelgroep vormt. Is dat ook wel zo? Zijn er niet andere groepen consumenten te vinden die geïnteresseerd zouden kunnen zijn in jouw product? Of is het mogelijk om binnen je groep huidige kopers een onderscheid te maken?

Wat de mogelijkheden zijn, hangt deels af van wat je geconstateerd hebt bij de omschrijving van de markt en de huidige situatie:

- › Heeft je opdrachtgever een groot marktaandeel? Dan is marktaandeel stelen van de concurrentie waarschijnlijk lastig. Als je opdrachtgever wil groeien, zal hij zijn huidige kopers meer moeten laten kopen, of geheel nieuwe gebruikers voor de markt moeten aantrekken. Of dit laatste mogelijk is, is onder meer afhankelijk van hoe volwassen de markt is. In een relatief nieuwe markt is het vaak goed mogelijk om nieuwe gebruikers te vinden, in een volwassen markt is dit lastiger.

- › Heeft je opdrachtgever een klein marktaandeel? Dan is het slim om te kijken naar waar concurrenten steken laten vallen waarvan geprofiteerd kan worden.

De vraag die je jezelf stelt, is of op voorhand de doelgroep als vaststaand wordt aangenomen, dan wel of de bepaling van de doelgroep juist één van de resultaten van het onderzoek kan zijn. De doelgroep kan bepaald worden op basis van:

- › **PERSOONSKENMERKEN:** geslacht, leeftijd, woonplaats, etc..
- › **GEDRAG:** kopers (of juist niet-kopers) van producten of merken, frequentie van kopen, bezoekers van een winkel, etc..
- › **MENINGEN OF HOUDINGEN:** mensen die positief of juist negatief staan tegenover een product, bedrijf, etc..

Denk ook vanuit de Decision Making Unit (DMU). Wie spelen een rol en welke invloed hebben zij? Denk aan kinderen die hun voorkeuren hebben waar ouders rekening mee houden. Deze vraag is vooral relevant bij onderzoek binnen bedrijven: daar is bijna altijd sprake van gebruikers, kopers, beïnvloeders, etc.. Belangrijk is om dit in kaart te brengen voordat je de opzet van het onderzoek gaat opstellen. Bij business-to-business marketing moet altijd aandacht besteed worden aan twee niveaus: de doelgroep bedrijven en de doelgroep personen binnen deze bedrijven.

De keuze voor het criterium of de criteria die gebruikt worden om de doelgroep af te bakenen, hangt in sterke mate af van de probleemstelling en de marketingdoelgroep. Maar daarnaast heb je te maken met de vindbaarheid, ofwel hoe moeilijk is het de doelgroep te bereiken en bereid te vinden mee te doen aan je onderzoek? En hiermee hangt indirect de methode van onderzoek weer samen. Gesteld dat je onder gebruikers van je product onderzoek wil doen naar de acceptatie van een nieuwe verpakking, kun je die gebruikers dan bereiken? Als je een klantendatabase hebt, is dat relatief eenvoudig, maar als je producten verkoopt via de detailhandel, kan dit een

probleem zijn. Je ziet hier de samenhang tussen doelgroep, methode en steekproefkader (de bron voor respondenten). Dit is één van de redenen van de populariteit van online onderzoek waarbij gebruik wordt gemaakt van een grootschalig consumentenpanel, waar binnen vaak alle groepen consumenten wel te vinden zijn. Maar de vraag hoe we de juiste mensen gaan vinden en motiveren om mee te doen aan het onderzoek, parkeren we nog even tot hoofdstuk 14, als we keuze gaan maken over de methode van onderzoek.

## Subgroepen

Elke opzet voor een marktonderzoek bevat een bepaling van de doelgroep of doelgroepen. In elke analyse van een probleemstelling moet dan ook aandacht besteed worden aan de mogelijke relevantie van het onderscheiden van verschillende doelgroepen. We hebben het dan over segmentatie. Is er een fijnere definitie van de doelgroep mogelijk die kan leiden tot betere verkoopkansen en/of minder verspilling van de activiteiten die op deze doelgroep zijn gericht? Is het zinvol te denken vanuit verschillende subgroepen binnen de totale doelgroep?

Er bestaat brede literatuur over segmentatie\*, die wij van harte aanbevelen, maar laten we het eens van de meest elementaire kant bekijken. Mensen verschillen van elkaar in termen van hoe ze denken - normen, waarden, attitudes, gevoeligheden, etc. - en wat ze doen, mede als gevolg van hun manier van denken. Dit weten we en begrijpen we. Toch zien we in veel (kwantitatief) onderzoek dat voornamelijk gekeken wordt naar de mening en/of het gedrag van de totale doelgroep en dat daar de conclusies en aanbevelingen op worden gebaseerd, die dan ook vaak een middle of the road karakter hebben. Soms is het expliciete doel van onderzoek segmentatie, maar ook als dat niet het geval is, levert het groeperen van respondenten in subgroepen vaak veel aanvullend inzicht op. De gebruikswaarde van onderzoek stijgt door niet alleen te kijken naar de totalen, maar ook naar subgroepen (segmenten).

\* Zie o.a. *Segmentatie, hoe doe je dat?* van Mariska de Wit.

## Er zijn altijd drie doelgroepen

Het denken vanuit verschillende subgroepen binnen de totale doelgroep is ook een zinvolle manier om naar de andere kernvragen te kijken. Een praktische denkwijze om mee te beginnen, is je te dwingen om minimaal drie subgroepen te onderscheiden die gerelateerd zijn aan de probleemstelling. Denk eens aan een situatie waarbij het uiteindelijke doel is om de verkoop te stimuleren en neem dan in drie subgroepen gedachte: een groep die het huidige product al regelmatig koopt, een groep die het product nooit koopt en als derde groep degenen die af en toe het product koopt (maar ook producten van de concurrent). Denk vervolgens na over de redenen, de motieven en/of barrières die elk van deze groepen tegen kan komen. Zo is ook bij vraagstukken over het gebruik van het openbaar vervoer (OV) het maken van drie doelgroepen zinvol:

- › Degenen die altijd met het OV reizen (hebben veelal geen keuze);
- › Degenen die nooit met het OV reizen, en
- › Degenen die af en toe met het OV reizen.

Als je het openbaar vervoer gebruik wilt stimuleren, kun je je óf richten op de groep die nooit met het OV reist (maar hiertoe wel de mogelijkheid heeft), óf op de groep die nu af en toe met het OV reist. En als je erover gaat nadenken, zijn deze subgroepen mogelijk nog verder onder te verdelen. Deze aanpak dwingt je ook te denken vanuit klanten, klantgroepen en niet alleen vanuit markten.

Bij de operationalisatie van het onderzoek komt het antwoord op de kernvraag 'welke doelgroepen zijn relevant' expliciet weer terug:

- › Welke selectievragen moeten er worden opgenomen in de vragenlijst (bij kwantitatief onderzoek)?
- › Hoe ziet de instructie voor het selectiebureau er uit (voor kwalitatief onderzoek)?
- › Welke achtergrondkenmerken willen we weten van respondenten?

## Valkuil: achteraf doelgroepen bepalen

Een veel voorkomende fout is dat men in de analysefase, na afloop van het veldwerk dus, pas gaat nadenken over mogelijke doelgroepen. Dit gaat niet, want je had er bij de steekproeftrekking en vraagstelling al rekening mee moeten houden. Het overslaan van deze kernvraag leidt dus vaak tot teleurstellingen achteraf. Zelfs bij een segmentatieonderzoek, waarbij het (achteraf) vinden van doelgroepen expliciet een onderzoeksdoelstelling is, zul je vooraf moeten bedenken op basis van welke variabelen je de segmenten wilt creëren. Die moet je meenemen in je vragenlijst. En wil je na afloop al je klanten in een segment kunnen indelen op basis van kenmerken die beschikbaar zijn in een klantendatabase, dan moet je ervoor zorgen dat je weet welke gegevens bekend zijn en deze meenemen in je segmentatieanalyse.

### Nuttige vragen over doelgroep en subgroepen:

---

- › *Beschrijf de (totale) marketingdoelgroep van de organisatie.*
  - › *Wat is de marketingdoelgroep voor dit specifieke probleem? Is dit de totale marketingdoelgroep of een specifiek deel daaruit?*
  - › *Is het kiezen van de (optimale) marketingdoelgroep juist het doel of één van de doelen van het onderzoek?*
  - › *Kun je drie of meer verschillende doelgroepen definiëren? Denk aan: niet-gebruikers van het product of merk, onregelmatige gebruikers en regelmatige gebruikers.*
  - › *Is het belangrijk om op voorhand al subgroepen binnen de onderzoeksdoelgroep te onderscheiden? Zo ja, op basis van welke kenmerken (bijvoorbeeld geslacht, leeftijd, opleiding, gezinsfase, bezitters van bepaalde producten, recente kopers van het product, 'merkfans', etc.)?*
  - › *Bestaat de doelgroep uit personen of uit groepen personen (bijvoorbeeld gezinnen, bedrijven, etc.)? En is bekend wie binnen de groepen onderzocht moeten worden?*
  - › *Kan de benodigde informatie over de onderzoeksdoelgroep op een andere manier verkregen worden dan via onderzoek onder deze doelgroep (bijvoorbeeld via expertinterviews)?*
-

### 9.3 KERNVRAAG 6: HOE WERKT DE MARKT?

De voorgaande kernvragen hadden als belangrijkste doelen het leren kennen en afbakenen. Deze kernvraag richt zich veel meer op het begrijpen en verklaren: Hoe is de huidige situatie ontstaan, wat zijn mogelijke oorzaken van de symptomen? Waarom doen de eindafnemers wat ze doen, waarop baseren zij hun keuzes? In het basismodel probleemstelling vinden we het blokje "Oorzaken" al terug, dat we dus verder proberen in te vullen aan de hand deze kernvraag. Met deze kernvraag raken we kern van de problematiek van de opdrachtgever, maar dan specifiek bekeken vanuit de externe omgeving, de markt. Als je de oorzaken van de huidige situatie kent en begrijpt, is het eenvoudiger om de middelen te vinden en in te zetten om naar een nieuwe gewenste situatie te komen.

Verklaringen voor de werking van de markt zijn vaak te vinden op het niveau van de individuele elementen op de markt. Dit kunnen de eindafnemers zijn, maar ook tussenpersonen, distributeurs, etc. Hiervan willen we weten hoe ze keuzes maken en waarom ze dat zo doen. Dit inzicht kan je opdrachtgever vervolgens gebruiken om invloed uit te oefenen. Als je een verkennend of verklarend onderzoek aan het opzetten bent, zul je merken dat je deze kernvraag niet afdoende kunt beantwoorden tijdens de probleemanalyse. Het beantwoorden is dan ook één van de belangrijkste onderzoeksdoelstellingen voor je uiteindelijke onderzoek. Voor een puur beschrijvende onderzoeksvraag - bijvoorbeeld 'Hoeveel mobiele telefoons zijn er in Nederland in gebruik?' of 'Welke van de twee verpakkingen is het meest herkenbaar?'- lijkt het zoeken naar mogelijke oorzaken niet erg relevant. Maar de meeste probleemstellingen hebben ook een verklarend karakter. We willen namelijk vaak ook graag weten wat bepaalt of het aantal mobiele telefoons in Nederland daalt of stijgt en waarom de ene verpakking beter herkenbaar is dan de andere.

Een voorbeeld: een consumentenmerk had een naamsbekendheid (spontaan + geholpen) van 20%. De fabrikant van het merk dacht dat een hogere naamsbekendheid zou bijdragen aan hogere verkopen en gaf het reclamebureau opdracht een campagne te bedenken om de naamsbekendheid binnen een jaar te verhogen naar 40%. De campagne werd ontworpen, getest en uitgevoerd. Na een jaar werd gemeten hoe hoog de naamsbekendheid was en dit bleek 29% te zijn. Weliswaar een forse stijging, maar niet zoals gewenst. Van belang is nu vooral de vraag wat de verklaring is voor het feit dat de naamsbekendheid lager dan gewenst was? En wat moet er dus veranderd worden aan de campagne - inhoud, frequentie, kanalen.... - om de naamsbekendheid wel naar het gewenste niveau te tillen?

De stap van het zoeken naar mogelijke verklaringen van het gedrag wordt vaak overgeslagen of slechts zeer summier uitgevoerd tijdens de probleemanalyse. Dit heeft als gevolg dat wordt geprobeerd de basisvraag - Waarom loopt de omzet terug? Waarom werkt de reclame niet zoals gewenst? - rechtstreeks te beantwoorden tijdens het onderzoek. Als gekozen wordt voor de methode van ondervraging, wordt de vraag naar het waarom soms direct gesteld aan de respondenten. En die kunnen deze vraag meestal niet beantwoorden en/of alleen algemene antwoorden geven die weinig input bieden voor nieuw beleid. In de fase van de probleemanalyse moet je daarom altijd aandacht besteden aan deze kernvraag. In de synthese die in het volgende hoofdstuk besproken wordt, kan alsnog besloten worden dit onderwerp niet te onderzoeken.

Voor het zoeken naar antwoorden op deze kernvraag kun je gebruik maken van bestaande literatuur over de werking van markten en over het individuele gedrag van de elementen op de markt. Het uiteindelijke doel van marketingbeleid is het beïnvloeden van het gedrag van de eindafnemers in een

door ons gewenste richting. Naar het gedrag van mensen in specifieke situaties en naar verklaringen voor dit gedrag is al veel onderzoek gedaan, waarvan de resultaten zijn beschreven in de literatuur. De verklaringen van gedrag kunnen worden gevonden in de werking van het menselijk brein onder invloed van externe stimuli, waaronder de inzet van de marketinginstrumenten. In de praktijk van het markt-onderzoek gaan we veelal primair op zoek naar hoe de marketinginstrumenten invloed kunnen hebben op het gedrag. En als we dieper willen gaan, betrekken we daarbij ook de wijze waarop dit gedrag in het brein van de doelgroep tot stand komt.

Bij deze kernvraag gaan we op zoek naar bestaande kennis op het terrein waarop het onderzoek zich afspeelt en zoeken we uit welke specifieke informatie we nog missen voor het vraagstuk dat we onderhanden hebben. Bij het zoeken naar kennis over hoe de markt werkt, is het vaak zinvol te beginnen met het keuzeproces dat zich afspeelt in het hoofd van de doelgroep. We willen weten hoe bepaald gedrag (vaak koopgedrag) tot stand komt. Elke stap in een keuzeproces kan verschillende aanknopingspunten bieden om het gedrag te beïnvloeden. In de marketingliteratuur zijn vele modellen van keuzeprocessen te vinden. Denk bijvoorbeeld aan processen zoals het koopproces - van het ontstaan van een behoefte, via het zoeken en evalueren van informatie tot de uiteindelijke keuze - en het verwerkingsproces van reclame. In hoofdstuk 11 gaan we verder op hoe je een bestaand model kunt toepassen bij het opstellen van het onderzoeksvragen.

Even terug naar het voorbeeld van de reclamecampagne. Om achter de oorzaak of oorzaken van de tegenvallende resultaten te komen, beginnen we bij het proces dat er bij de consument plaatsvindt bij het verwerken van reclame. Aan de hand hiervan kunnen we bepalen wat er mis kan gaan tussen het verzenden van de boodschap en het ontvangen en verwerken ervan.

Het kan zijn dat niet de juiste kanalen gebruikt zijn, zodat een consument de reclame-uiting helemaal niet gezien kan hebben, omdat hij deze kanalen niet gebruikt. Een consument kan de reclame wel gezien hebben, maar deze niet opgeslagen hebben in het lange-termijngeheugen. Of een consument kan de reclame wel gezien hebben, maar deze niet hebben gekoppeld aan het merk. Over het reclameverwerkingsproces is veel onderzoek gedaan en zijn diverse modellen ontwikkeld, zoals AIDA, DAGMAR, Lavidge Steiner, etc.. Deze modellen helpen je om hypothesen op te stellen bij het beantwoorden van deze kernvraag.

Na aanpassing van de reclame blijkt de naamsbekendheid wel te stijgen naar de gewenste 40%, maar het effect op de verkopen blijft uit. Hoe kan dit? Hiervoor staan we stil bij het koopproces van de consument. Ook hiervoor zijn er modellen te vinden in de theorie. In hoofdstuk hebben we een model uitgewerkt dat de relatie tussen koopgedrag en beïnvloeding door reclame weergeeft. Op dit moment volstaan we met de constatering dat je wederom het proces als uitgangspunt kunt nemen en van daaruit kunt proberen achter mogelijke oorzaken te komen.

We moeten nog wel de keuze maken ten aanzien van de mogelijke oorzaken die we wel en niet in het onderzoek zullen betrekken. Het is vaak niet mogelijk (en zinvol) alle mogelijke oorzaken te onderzoeken. Denk aan de situatie waarin het keuzegedrag van consumenten onderwerp van onderzoek is. Er kunnen dan vaak heel veel variabelen zijn die deze keuze kunnen beïnvloeden. Het is dan belangrijk jezelf de vraag te stellen welke variabelen de opdrachtgever kan en wil beïnvloeden en daar de nadruk op te leggen in het onderzoek. Hierbij kan het toepassen van een model je helpen, zoals blijkt uit het volgende voorbeeld.

## Effectief verontschuldigen

Een verzekeringsmaatschappij had jaren geleden een product in de markt gezet waarvoor te hoge kosten in rekening werden gebracht bij de verzekerden. Onder druk van de autoriteiten en de publieke opinie moest er iets aan gedaan worden. Het product werd gerepareerd en de klanten gecompenseerd. Ons werd gevraagd een onderzoek op te zetten naar hoe men de communicatie richting de klanten het beste kon vormgeven. De opdrachtgever verwachtte dat de klanten erg boos zouden zijn. We gingen daarom op zoek naar theorieën hoe je door middel van een correcte verontschuldiging boosheid kunt voorkomen. We kwamen uit bij een boek van John Kador met de titel 'Effective apologies'. In zijn boek beschrijft hij vijf voorwaarden waaraan een effectief 'sorry' moet voldoen:

Vijf dimensies van effectief verontschuldigen:

- › **'RECOGNITION'**: Geef aan dat er iets gebeurd is dat een verontschuldiging noodzakelijk maakt. Geef dit weer in zo normaal mogelijk taalgebruik. Geef aan dat je weet wat de impact ervan op het 'slachtoffer' is.
- › **'RESPONSIBILITY'**: Neem verantwoordelijkheid voor wat er gebeurd is, zonder in de verdediging te gaan of de indruk te wekken de schuld te willen ontlopen.
- › **'REMORSE'**: tonen van een gevoel van schuld.
- › **'RESTITUTION'**: daadwerkelijk herstellen van hetgeen fout is gegaan.
- › **'REPETITION'**: de belofte dat het nooit weer zal gebeuren.

Deze theoretische basis over hoe verontschuldigen werken, gaf ons de mogelijkheid om de voorstellen van de opdrachtgever te toetsen en te verbeteren.

In hoofdstuk 11 gaan we verder in op het gebruik van bestaande of nieuwe modellen om je onderzoek vorm te geven.

### Nuttige vragen bij 'hoe werkt de markt?':

---

- › Hoe verloopt het aankoopproces bij de doelgroep(en)?
  - › Hoe werkt het keuzeprocess bij de doelgroep(en)?
  - › Hoe zijn ontwikkelingen op de markt te verklaren?
  - › Zijn er theoretische of praktische modellen die beschrijven hoe het specifieke vraagstuk in elkaar steekt?
- 

### Als er sprake is van een acuut probleem:

- › Zijn de mogelijke oorzaken bekend of willen we juist inzicht krijgen in de verschillende oorzaken?
- › Kunnen de oorzaken afhangen van verschillende fasen in het proces bij de afnemer dat onderzocht wordt? Als dit zo is, kun je dit proces beschrijven (bijvoorbeeld aan de hand van bestaande theoretische modellen)?
- › Ligt de nadruk in het onderzoek op een specifieke oorzaak, op enkele oorzaken of op alle mogelijke oorzaken? Ofwel, welke oorzaken worden in het onderzoek meegenomen?

## 9.4 WAT WEET JE NA DE EXTERNE ANALYSE?

Na de externe analyse heb je een goed beeld van de markt waarop de opdrachtgever opereert. Je hebt een idee van hoe de markt werkt en welke spelers er actief zijn. Ook heb je een idee gekregen over de afnemers, wie het zijn en hoe ze keuzes maken. Nu moet je je, net als na de interne analyse, gaan afvragen wat je nog niet weet en wat je dus nog moet gaan onderzoeken. Bedenk hierbij ook dat een deel van de informatie die je gevonden hebt, waarschijnlijk hypothesen betreft, die wellicht nog getoetst moeten worden in je uiteindelijke onderzoek.



## 9.5 DOBBER: NOG MEER DUIDELIJKHEID NA DE EXTERNE ANALYSE



De externe analyse voor het blad Dobber leverde een schat aan informatie op. Interessant was dat een groot deel van de informatie gewoon te vinden was op openbare websites. Desondanks wisten we het management van de uitgeverij te verrassen met deze informatie.

- › Uit onderzoek blijkt dat Nederland in 2009 een kleine twee miljoen sportvissers telde en in 2010 ruim twee miljoen. Daaronder 1.300.000 mannen, 250.000 vrouwen en 550.000 kinderen. Opvallend is de grote en groeiende belangstelling van de jeugd voor het sportvissen. In 2009 waren er 550.000 sportvissers jonger dan 15 jaar. 40% van de vissers is aangesloten bij een hengelsportvereniging, wat een lichte stijging is ten opzichte van 2003.
- › Hét Visblad is het grootste hengelsportblad van Nederland met een maandelijks oplage van circa 100.000 exemplaren, uitgegeven door belangenorganisatie Sportvisserij Nederland. Tweemaal per jaar, in mei en november, verschijnen er zeven regio-edities waarin specifiek regionieuws over de hengelsport wordt gebracht. Deze edities hebben een totale oplage van circa 560.000 exemplaren. Daarnaast zijn er nog gespecialiseerde visbladen als De Karperwereld, Witvis Totaal, Zeehengelsport, De Roofvis, Karper. Het is onbekend wat de ontwikkelingen zijn van de oplages van de concurrerende bladen.
- › Naast de bekende magazines Hét Visblad en Visionair bracht Sportvisserij Nederland dit jaar het eerste blad voor de vissende jeugd uit: het Stekkie Magazine. Dit vormt een uitbreiding in print van de succesvolle jeugdviswebsite [www.stekkie.nl](http://www.stekkie.nl).

- › Digitale communicatie stijgt snel. Sportvisserij Nederland meldt in het jaarverslag: "De centrale portal van Sportvisserij Nederland is naast Hét Visblad en Vis TV een belangrijke peiler in de interne en externe communicatie van de organisatie geworden. De website geeft een enorme hoeveelheid informatie en biedt dagelijks nieuwe berichten. De 1,5 miljoen bezoekers van de websites van Sportvisserij Nederland in 2009 betekenden een verdubbeling ten opzichte van 2008 (770.000) en hetzelfde geldt voor het aantal bezoeken: 3,1 miljoen in 2009 tegenover 1,4 miljoen in 2008."
- › Er is een afnemende belangstelling voor tijdschriften in het algemeen, ten faveure van digitale communicatiekanalen. Er zou nader gekeken moeten worden of dit ook van toepassing is op de andere tijdschriften gericht op de sportvissers.

We komen al een stuk dichterbij de kern. De doelgroep sportvissers groeit dus en doet steeds meer op internet. Dobber lijkt hier de boot te missen. En ondanks dat de markt voor tijdschriften in zijn algemeen dalende is, is er nog altijd een forse markt voor visbladen.



VIA DE CENTRALE  
PROBLEEMSTELLING  
NAAR ONDER-  
ZOEKSVRAGEN



Nadat je focus hebt aangebracht in het onderzoeksprobleem en informatie hebt verzameld over de interne en externe omgeving, is het nu tijd om alles bij elkaar te brengen. In dit deel beschrijven we de drie stappen die daarvoor nodig zijn. In de synthese stap kom je tot de Centrale Probleemstelling, waarmee je duidelijk maakt wat je gaat onderzoeken en waarom. Vervolgens ga je kijken of er een bestaand model is dat je kunt gebruiken voor jouw onderzoek. De Centrale Probleemstelling en het eventuele model leiden tot de onderzoeksvragen die je wilt gaan beantwoorden. Overigens zul je tijdens deze stappen merken dat het proces niet zo lineair is als dat we tot dusverre suggereerden. Het kan namelijk best zijn dat je nu tot inzichten komt die je er toe dwingen opnieuw naar de focus of naar de interne of externe analyse te gaan kijken.

# 10



## SYNTHESE: DE CENTRALE PROBLEEMSTELLING



De Centrale Probleemstelling is het resultaat van het denkwerk dat je doet na afloop van de interne en de externe analyse. Deze bestaat uit:

- › Een afbakening van de markt waarop je onderzoek gaat doen, aangevuld met de aanleiding.
- › Het managementprobleem, dat verwijst naar het probleem dat de opdrachtgever wil oplossen met behulp van onderzoek. Hierin wordt zo concreet mogelijk beschreven welke beslissingen genomen kunnen worden.
- › De onderzoeksdoelstelling, die beschrijft in hoofdlijnen wat je wilt gaan onderzoeken, en onder wie om de gewenste beslissingen te kunnen nemen.

De Centrale Probleemstelling leidt tot één of meerdere onderzoeksvragen en is daarmee in grote mate bepalend voor de manier waarop het onderzoek uiteindelijk wordt uitgevoerd.

## Naar onderzoeksvragen

In de voorgaande stappen heb je informatie verzameld en aannames gedaan. In de synthese combineren we de kennis en inzichten over wat de opdrachtgever wil en kan met hetgeen we geleerd hebben over de omgeving waarin deze opereert. De synthese resulteert in één of meerdere heldere onderzoeksdoelstellingen en onderzoeksvragen. De synthese is niet een standaard invulproces en vraagt de nodige creativiteit. Daarnaast moeten er keuzes gemaakt worden, deels op basis van onderbuikgevoel. Het is dan ook niet mogelijk om een exacte handleiding te geven voor deze stap.

Deze stap is een moeilijke. Het is moeilijk omdat je op basis van hetgeen je weet over de opdrachtgever en zijn probleem moet gaan bedenken wat je nog niet weet. De elementen die je nog niet weet of kent, moet je gaan onderzoeken.

Het samenvoegen van de kennis uit de interne en externe analyse resulteert in:

- › **AFBAKENING VAN DE MARKT:** product(en), doelgroep(en) en kenmerken van de markt en de aanleiding voor het onderzoek.
- › **HET MANAGEMENTPROBLEEM:** Wat wil de opdrachtgever doen met de resultaten? Ofwel, welke beslissingen moeten worden genomen?
- › **DE ONDERZOEKSDOELSTELLING:** een beschrijving van wat je binnen het beschreven domein wilt onderzoeken in een aantal hoofdelementen en bij wie.

Deze drie elementen samen noemen we de Centrale Probleemstelling. De Centrale Probleemstelling is de samenvatting van het onderzoeksvoorstel. Iemand die alleen de Centrale Probleemstelling zou lezen, zou moeten begrijpen waar het onderzoek over gaat en wat het oplevert.

De onderzoeksdoelstelling wordt uitgewerkt in onderzoeksvragen: concrete, meetbare en haalbare vragen waarop een antwoord moet kunnen worden gegeven om de centrale doelstelling te kunnen realiseren.

Er zijn verschillende benamingen gangbaar in de literatuur voor wat wij Centrale Probleemstelling noemen en voor de onderdelen ervan die wij onderscheiden. De begrippen probleemstelling, onderzoeksdoelstelling en onderzoeksvraag worden door elkaar gebruikt en de betekenis is niet universeel. We willen niet beweren dat de door ons gehanteerde begrippen de enige juiste zijn. Wel willen we er op hameren dat bij het definiëren van je onderzoeksdoelstelling je een duidelijk onderscheid moet maken tussen het managementprobleem (= altijd gerelateerd aan de beslissing die de opdrachtgever wil nemen) en de informatiebehoefte. Dit laatste bestaat in onze definitie uit de onderzoeksdoelstelling die aangeeft waar je onderzoek inzicht in moet opleveren en de onderzoeksvragen, ofwel concrete informatiebehoefte die moeten worden ingevuld.

In dit hoofdstuk beschrijven we hoe je de Centrale Probleemstelling formuleert, maar gaan we nog niet in op de (formulering van de) onderzoeksvragen, ofwel de uitwerking van de doelstelling in concrete vragen waarop het onderzoek antwoord moet geven. Er zit namelijk nog een stap tussen. Na het opstellen van de Centrale Probleemstelling gaan we nog op zoek naar een model dat ons kan helpen om de probleemstelling te verhelderen en concreet te maken. Daarover gaat hoofdstuk 11. In hoofdstuk 12 wordt het opstellen van heldere en relevante onderzoeksvragen behandeld.

## 10.1 AFBAKENING

Het eerste onderdeel van de Centrale Probleemstelling is de afbakening. Dit is een heldere beschrijving van het product of dienst (interne analyse) waarop het onderzoek zich richt en van de markt waarop het onderzoek zich afspeelt (externe analyse). Idealiter geef je ook een beschrijving van de positie van het product of merk van de opdrachtgever op de markt, aangevuld met informatie over de belangrijkste andere spelers op de markt. Daarnaast is het verhelderend om ook de ontwikkelingen beschrijven die geleid hebben tot de probleemstelling te beschrijven.

Hierbij doet zich de vraag voor hoe uitgebreid je moet zijn in het beschrijven van de markt. Als je veel informatie hebt gevonden of gekregen, zul je wellicht de neiging hebben om heel erg uitgebreid de afbakening te beschrijven. Dat is op zichzelf niet erg, maar wees selectief en neem alleen informatie op die relevant is in het kader van de doelstelling. Eventuele aanvullende informatie kun je in een bijlage kwijt.

Enkele voorbeelden van afbakening:

**Ciao Bella is een merk gemakproducten voor de Italiaanse keuken. Het is een kleine speler op een markt die wordt gedomineerd door enkele grote merken, zoals Bertolli, Honig en Grand'Italia. In toenemende mate ondervindt men concurrentie van private label merken. Ciao Bella onderscheidt zich doordat het merk gezien wordt als veel authentiekere Italiaans dan de concurrerende merken.**

**Delta Marktonderzoek is een middelgroot marktonderzoeksbureau met een breed aanbod aan marktonderzoeksdiensten. De marktonderzoeksbranche is een erg versnipperde branche, met enkele grotere generalistische spelers en heel veel kleine, vaak gespecialiseerde bureautjes en éénpitters. In deze markt is het lastig om voor een generalistisch bureau een heldere positionering neer te zetten.**

**HEMA is een warenhuisketen met een breed assortiment van praktische, niet al te dure, maar wel hoogwaardige producten. Er zijn vestigingen in Nederland, België, Luxemburg, Frankrijk en Duitsland.**

Merk op dat de voorbeelden allemaal beginnen met '... is een.....', gevolgd door die informatie die leidt tot het managementprobleem.

## 10.2 HET MANAGEMENTPROBLEEM

Het 'managementprobleem' beschrijft duidelijk welk probleem de opdrachtgever opgelost wil zien. Welke nieuwe situatie wil de opdrachtgever bereiken en welke beslissingen moeten hiertoe genomen worden? Een verwijzing naar beslissingen moet erin voorkomen. Hiermee wordt duidelijk waar de onderzoeksresultaten voor gebruikt gaan worden.

Je begint met een korte beschrijving van waar de opdrachtgever mee bezig is (zie het model in 7.2) en vervolgens beschrijf je welke beslissing(en) de klant wil kunnen nemen op basis van de resultaten van het onderzoek. Het is hierbij handig om aan te geven in welke fase van beleidsontwikkeling de opdrachtgever zit. Hiermee geef je aan of het onderzoek gezien moet worden als eerste verkenning, waarbij de beslissingen nog erg algemeen zijn, of als antwoordgever op een vraag die rechtstreeks leidt tot een aanbeveling voor een heldere beslissing. In zijn algemeenheid geldt: hoe explicieter de beslissingen beschreven worden, hoe beter. In de aanbevelingen relateer je de uitkomsten van het onderzoek namelijk aan deze beslissingen.

Hieronder weer een paar (wederom fictieve) voorbeelden, die aansluiten op de afbakening uit de vorige paragraaf:

**Ciao Bella** overweegt een aantal nieuwe producten te lanceren in het supermarktkanaal. Het gaat om exclusieve Italiaanse voedingsproducten die momenteel alleen in speciaalzaken te koop zijn. Ciao Bella wil deze producten naar het supermarktschap brengen en daarmee haar authentieke positionering versterken. Men moet nu uit een aantal opties een keuze maken welke producten geïntroduceerd worden en daarnaast de handelspartners kunnen overtuigen van de potentie van deze nieuwe producten.

**Delta Marktonderzoek** wil door middel van een marketingcampagne haar bekendheid verhogen. Het bureau heeft een te lage bekendheid. In samenwerking met een reclamebureau wordt daarom een campagne ontwikkeld. In deze campagne moeten de Unique Selling Points van het bureau op een boeiende en inspirerende manier naar voren worden gebracht. Voordat het reclamebureau aan de slag gaat met het ontwikkelen van de campagne, moet besloten worden welke USP's benadrukt gaan worden in de campagne en hoe deze op een boeiende en inspirerende manier verwerkt kunnen worden in een creatief concept.

**HEMA** wil haar internationale expansiestrategie vormgeven. Een aantal landen wordt overwogen als volgende stap. Op basis van gedegen inzicht in hoe de markt er uitziet in een aantal landen die men overweegt en de potentie van het concept van HEMA dient een beslissing genomen te worden ten aanzien van het land dat als volgende betreden zal worden.

## 10.3 DE ONDERZOEKSDOELSTELLING

Het volgende onderdeel is de onderzoeksdoelstelling. Hierin beschrijf je wat je wilt onderzoeken en wat voor type onderzoek je gaat doen. Hierbij moet ook duidelijk zijn hoe de resultaten de

beslissing(en) kunnen ondersteunen. Je kunt het type onderzoek beschrijven volgens het schema in hoofdstuk 6: beschrijvend, verklarend, verkennend, toetsend of aspirationeel (of een combinatie hiervan). Je kunt de volgende formulering gebruiken:

'Om deze beslissingen te kunnen nemen, is een .... onderzoek onder .... nodig, dat inzicht oplevert in....'

### Wat wil je onderzoeken?

Dit onderdeel van de Centrale Probleemstelling beschrijft wat je wilt weten en meten om het managementprobleem te kunnen oplossen (of daar in ieder geval een goede bijdrage aan te leveren). Je weet uit de interne en externe analyse welke informatie ontbreekt. Je maakt nu keuzes over welke onderwerpen je wel en niet informatie wilt gaan verzamelen. Dit hangt dan weer samen met de beslissingen die de opdrachtgever kan nemen en de focus van het onderzoek.

Verwar de onderzoeksdoelstelling niet met het managementprobleem. Het managementprobleem verwijst naar een beslissing: bijvoorbeeld 'welke prijs kunnen we vragen voor het nieuwe product?' De onderzoeksdoelstelling verwijst naar wat je wilt gaan onderzoeken. Hierbij heb je nog verschillende mogelijkheden qua onderzoeksdoelstellingen. Bijvoorbeeld 'inzicht verkrijgen in de prijsgevoeligheid van de kopers van de productgroep' of 'inzicht verkrijgen in het percentage potentiële kopers dat bereid is €x te betalen voor het nieuwe product'.

Het kan zijn dat je al een beeld hebt van hoe een markt werkt. Je hebt dan een model van de relatie tussen de verschillende elementen die een rol spelen (zie ook het volgende hoofdstuk). Dit model vertelt je aan welke knoppen je kunt draaien. Vanuit dit model beschrijf je welke delen (bijvoorbeeld het imago) en vooral welke relaties of effecten (bijvoorbeeld het effect van imago op voorkeur of verkopen) je wel en niet in het onderzoek wilt betrekken. Als het doel van je onderzoek juist is om te begrijpen hoe een markt in elkaar steekt, is een model één van de uitkomsten van het onderzoek.



In veel gevallen is het uiteindelijke doel van de beslissingen van de opdrachtgever het veranderen van gedrag in de toekomst. Maar dit wil niet zeggen dat we dit altijd (direct) willen meten of inschatten. De marketinginstrumenten, vooral in isolatie, hebben vaak doelen gericht op voorstadiën van gedrag. Veel communicatie is erop gericht de bekendheid of de voorkeur te verhogen (denk aan AIDA) en heeft niet als doel om direct de verkoop te stimuleren (met als uitzondering actiereclame). Bij het ontwikkelen van de marketinginstrumenten zijn we in de eerste stappen van ontwikkeling ook meer geïnteresseerd in de vraag of het instrument aan de voorwaarden voldoet om succesvol te kunnen zijn. Bijvoorbeeld bij een vroege concepttest van een nieuw product zal men niet direct willen weten of de doelgroep het product gaat kopen. We willen op dat moment weten of het idee voldoende interesse opwekt om succesvol te kunnen zijn en ideeën opdoen om het idee nog verder te verbeteren. Pas in het laatste stadium van productontwikkeling kan een producttest uitgevoerd worden, waarbij het inschatten van hoeveel producten of diensten verkocht kunnen worden (= gedrag) één van de hoofddoelen is. Hierbij kun je dan niet volstaan met het tonen van het product zelf, maar zullen ook de andere instrumenten betrokken moeten worden. Denk bijvoorbeeld aan de prijs. Zonder dat een prijs bekend is, zal het antwoord van een consument op een koopintentievraag altijd zijn 'dat hangt af van wat het kost'.

Bij onderzoek waarbij we uitspraken willen kunnen doen over het gedrag, zoals in het voorbeeld van de producttest, kunnen we nog twee kanten op, namelijk vragen naar wat men doet of zal gaan doen, of daadwerkelijk het gedrag meten (via observatie). Een experiment zoals een testmarkt is een voorbeeld hiervan. In hoofdstuk 13 tot en met 18 gaan we verder in op de keuzes die gemaakt moeten worden bij de vertaling van de Centrale Probleemstelling naar de onderzoeksmethode.

## Bij wie wil je gaan onderzoeken?

Deze vraag zul je, afhankelijk van het soort probleem, soms beantwoorden vóór de vraag naar wat je wilt gaan meten. Het antwoord wordt in eerste instantie gevonden in de analyse van de doelgroep(en) in de externe analyse. Daarbij heb je ook nagedacht over het onderscheid tussen de doelgroep waarover je informatie wilt en de doelgroep bij wie je de informatie vandaan haalt. We noemen dit de eenheid van analyse: Waarover, over wie of wat wil je informatie hebben en op welk aggregatieniveau? Gaan we data verzamelen over individuen (klanten, werknemers, eigenaren etc.), huishoudingen, organisaties, afdelingen, geografische gebieden of objecten (producten, advertenties etc.). Specificeer dit zo goed mogelijk. Wil je bijvoorbeeld binnen huishoudingen de beslissers of de gebruikers?

Omschrijf in ieder geval de totale doelgroep voor onderzoek en, indien relevant, de subgroepen die je wilt onderscheiden. Hierbij is het mogelijk dat je van verschillende subgroepen verschillende dingen wilt weten.

Wederom een drietal voorbeelden:

*Om deze beslissingen te kunnen nemen, is een toetsend onderzoek onder kopers van Italiaanse gemakproducten nodig, dat inzicht oplevert in de mate van belangstelling voor de nieuwe producten en in de mate waarin de nieuwe producten de authenticiteit van Ciao Bella versterken.*

*Om deze beslissingen te kunnen nemen, is een exploratief onderzoek onder opdrachtgevers van marktonderzoek, klanten en niet-klanten van Delta Marktonderzoek nodig, dat inzicht oplevert in wat de belangrijkste USP's van Delta Marktonderzoek ten opzichte van andere bureaus zijn en hoe deze USP's vertaald kunnen worden in een creatief concept.*

*Om deze beslissingen te kunnen nemen, is een beschrijvend onderzoek\* nodig, dat inzicht oplevert in hoe aantrekkelijk de markt voor HEMA is in de UK, Denemarken en Polen. Het onderzoek moet inzicht in de concurrentie, de consumenten, de vestigingsmogelijkheden en algemene trends en ontwikkelingen in het land opleveren.*

Bij het laatste voorbeeld laten we de doelgroep van onderzoek weg, omdat nu nog niet duidelijk is of er überhaupt onderzoek onder een doelgroep gedaan moet worden in deze fase. Het lijkt erop alsof een groot deel van de benodigde informatie afkomstig zal zijn uit andere bronnen dan de doelgroep. Een beschrijving van de doelgroep is dus niet altijd noodzakelijk bij het formuleren van de onderzoeksdoelstelling.

Het is mogelijk dat er verschillende onderzoeksdoelgroepen zijn waarvan je verschillende dingen wilt weten. Dit doet zich bijvoorbeeld voor bij onderzoek naar producten bedoeld voor kinderen, waarbij je van kinderen wilt weten of ze het product lekker vinden en van moeders of ze het gaan kopen. In dat geval zal de onderzoeksdoelstelling dus tweeledig zijn.

## 10.4 DE ONDERZOEKSVRAGEN

De Centrale Probleemstelling wordt verder uitgewerkt in onderzoeksvragen. Onderzoeksvragen worden geformuleerd als informatie die te meten of te vinden is. De onderzoeksdoelstelling geeft de variabelen en/of relaties weer die onderzocht worden. Het zijn de ontbrekende puzzelstukjes. De onderzoeksvragen werken deze verder uit naar meetbare onderdelen. In het voorbeeld van de HEMA zouden de volgende onderzoeksvragen geformuleerd kunnen worden:

› *Hoe ziet het detailhandelslandschap er uit in land X, welke ontwikkelingen hebben zich voorgedaan en welke ontwikkelingen zijn daarin te verwachten?*

› *Waar kopen consumenten producten uit de volgende categorieën:*

- *Woninginrichting en - accessoires*
- *Kleding*
- *Cosmetica*
- *Vers*
- *Doe-het-zelf artikelen*

› *Zijn er verschillende segmenten consumenten, kijkend naar aankoopgedrag van deze producten?*

Het formuleren van de onderzoeksvragen worden verder behandeld in hoofdstuk 12. In het volgende hoofdstuk (11) maken we nog even een zijstap. We gaan op zoek naar een model dat ons kan helpen om het onderzoek vorm te geven. Als we dit kunnen vinden of zelf bedenken, wordt het formuleren van de onderzoeksvragen namelijk een stuk eenvoudiger en tegelijkertijd wordt voorkomen dat relevante onderzoeksvragen niet worden benoemd.

## 10.5 CASE: MYSTERY CALLING ONDERZOEK?

Als de Centrale Probleemstelling en de onderzoeksvragen gedefinieerd zijn, is het tijd om de vertaalslag naar de onderzoeksmethode te maken. Dat dit niet altijd een simpele invuloefening is, maar ook een interactief proces kan zijn, bewijst deze case. Het loont dus de moeite om, ook als je een uitgebreide onderzoeksbriefing ontvangt, goed na te denken over de Centrale Probleemstelling en de assumpties die eraan ten grondslag liggen goed te overdenken voordat je gaat nadenken over de opzet van het onderzoek.

We ontvingen de volgende briefing van de klant (enkele feiten zijn aangepast in verband met vertrouwelijkheid):

**ZorgKring** is specialist in hulpmiddelen voor onafhankelijke zelfredzame consumenten. ZorgKring houdt mensen in beweging, met hulpmiddelen op maat die het leven met een lichamelijke beperking eenvoudiger maken. We hebben 14 vestigingen, voornamelijk in het noorden van Nederland. Met bijna 600 medewerkers zijn we een vrij grote organisatie. Een groot deel van de omzet komt uit producten die uit de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) via gemeenten betaald worden. Dit betreft bijvoorbeeld scootmobielen en rolstoelen. Andere distributiekanalen, zoals de AWBZ en de particuliere markt, zijn sterk in opkomst. In Nederland is er een klein aantal grote concurrenten en een aantal kleinere specialistische spelers.

### **Achtergrond en reden van de briefing**

ZorgKring laat op continue basis klanttevredenheids-onderzoek (KTO) uitvoeren door een extern onderzoeksbureau. Met een 7,9 als gemiddeld rapportcijfer is de dienstverlening goed te noemen. Echter, waar we niet in uitblinken is de klachtafhandeling. Deze wordt in het klanttevredenheidsonderzoek structureel onvoldoende beoordeeld en zit in een negatieve spiraal. In 2013 behaalden we een score 6,0, in 2014 een 5,7 en in het eerste kwartaal van 2015 zelfs een 5,3.

Gevraagd naar de reden voor de ontevredenheid, antwoorden de klanten als volgt:

- |  |     |
|--|-----|
| › Het duurt te lang voordat de klacht is afgehandeld | 38% |
| › Er wordt geen oplossing geboden                    | 28% |
| › De klacht wordt niet in behandeling genomen        | 24% |
| › Mijn klacht werd niet serieus genomen              | 21% |
| › De klacht werd niet afdoende opgelost              | 19% |
| › Er werden geen excuses aangeboden                  | 15% |
| › Anders   | 12% |

Daarnaast geeft in het klanttevredenheidsonderzoek maar liefst 18% van de respondenten aan een klacht te hebben. Dit is erg hoog. Dit, samen met de lage score voor de klachtafhandeling, geeft ons voldoende redenen om dit aan te pakken. Intern gaan we beginnen met verschillende verbeterprogramma's en campagnes om de tevredenheid over de klachtafhandeling te verbeteren. In lijn hiermee willen we een mystery calling programma opstarten, waarin we het telefonisch indienen van klachten en de afhandeling daarvan onder de loep nemen. Hoewel klachten bij ZorgKring op verschillende manieren kunnen worden ingediend, is voor dit onderzoek gekozen om ons alleen te richten op de klachten die telefonisch worden gemeld.

## Opdracht

Ontwikkel en voer mystery calling onderzoek uit aan de hand van (een) efficiënte en kostenadequate tool(s).

Om de mate van tevredenheid te monitoren, alsmede de ontwikkeling hierin, is het van belang dat het mystery calling onderzoek periodiek wordt uitgevoerd. Het verzoek is daarom een voorstel te doen voor 12 maanden:

Voor iedere vestiging (14 in totaal), 1 keer per kwartaal (dus 4x per jaar) onderzoeken via mystery calling. Per kwartaal worden 3 klachten per vestiging ingediend. In totaal worden derhalve 168 klachten ingediend en opgevolgd (tot aan het moment dat de klacht naar tevredenheid is opgelost). De klachtencases zijn elke keer verschillend en worden in samenspraak met ZorgKring opgesteld.

De rapportage zal moeten bestaan uit een beknopt overzicht van 1 A4 per vestiging per kwartaal en per type klacht. Per vestiging worden de scores weergegeven en voorzien van kwalitatieve informatie in de vorm van de gegeven toelichtingen.

## Doelstellingen onderzoek

- › Vaststellen of de klachten conform de procedure van ZorgKring worden opgevolgd en afgehandeld
- › Identificeren van mogelijke aandachts- en verbeterpunten, aanreiken van praktische handvatten.
- › Handreikingen doen voor de invulling van verbetertrajecten om de kwaliteit van de klachtafhandeling nader te laten aansluiten bij de eindgebruiker en de procedure.



Het lijkt een duidelijk verhaal, de klant heeft goed nagedacht en is zelf tot een onderzoeksopzet gekomen. Een paar dingen vallen echter op:

- › Er is al een duidelijke keuze gemaakt voor een bepaalde onderzoeksmethode (mystery calling). De redenen achter deze keuze worden echter niet uitgebreid toegelicht.
- › De markt waarop ZorgKring opereert wordt uitgebreid beschreven, maar wat men wil gaan verbeteren op basis van de uitkomsten (de beslissingen), komt nauwelijks aan de orde. Het is onduidelijk wat de klant precies wil gaan besluiten op basis van de uitkomsten. Er wordt gesproken over 'verschillende verbeterprogramma's en campagnes', zonder dat duidelijk wordt wat deze precies inhouden.
- › Het onderzoek wordt grootschalig doordat alle vestigingen meegenomen worden in het onderzoek. Het aantal waarnemingen per vestiging waarover men gerapporteerd wil zien, is echter weer zeer klein.

We doorliepen met de klant de interne en externe analyse aan de hand van het briefingsformulier. Hieronder staan de conclusies weergegeven:

## 1. Huidige situatie

Er is een discrepantie tussen de uitkomsten van het klanttevredenheidsonderzoek en de officiële klachtenregistratie. Uit de officiële klachtenregistratie blijkt dat het reuze meevalt met het aantal klachten. Uit het klanttevredenheidsonderzoek blijkt echter dat er wel veel klachten zijn. Onduidelijk is of de klachten die worden genoemd in het klanttevredenheidsonderzoek gaan over de producten die geleverd worden, over de organisatie ZorgKring of over de hele procedure van het aanvragen van een hulpmiddel.

De ontevredenheid over de klachtenafhandeling geldt niet voor alle producten. Uit een analyse van de binnengekomen klachten blijkt dat over twee productgroepen bijzonder veel

klachten binnenkwamen. 85% Van alle klachten betrof deze twee productgroepen, namelijk trapliften en scootmobielen.

Er is een strikte procedure die wordt gehanteerd bij het behandelen van klachten. Die procedure wordt in gang gezet zodra formeel een klacht is ingediend. Deze procedure is opgesteld in samenspraak met de grootste klanten van ZorgKring. Dit zijn niet gebruikers (consumenten), maar de gemeenten die de rekening betalen voor de hulpmiddelen die zij aan consumenten leveren.

## 2. Wat wil men bereiken of wat zijn de symptomen?

Er zijn twee problemen die moeten worden aangepakt. Er zijn te veel klachten en degenen die een klacht hebben ingediend, zijn niet tevreden over de manier waarop deze wordt afgehandeld. Er zijn geen aanwijzingen dat de klachtenprocedure zoals die is opgesteld niet goed zou worden nageleefd.

## 3. Beslissingen die genomen kunnen worden (middelen, oplossingen)

Op een aantal punten kunnen acties worden ondernomen. Ten eerste kan de klachtenprocedure (dus hoe klachten worden geregistreerd en opgelost) zelf worden aangepast als hier aanleiding toe blijkt te zijn. Ten tweede kan door middel van interne communicatie en training van medewerkers gesleuteld worden aan de omgang van medewerkers met klachten en klagende klanten. Ook kan richting de eindklanten worden gecommuniceerd, bijvoorbeeld over waar men terecht kan met vragen en klachten en hoe ZorgKring hiermee omgaat. Aan de geleverde producten valt op korte termijn weinig te verbeteren. Wel kan de instructie die gebruikers krijgen bij aflevering worden aangepast.

## 4. Kenmerken van de markt

De markt waarin ZorgKring opereert, is geen gewone vrije markt:

- › Iemand die een hulpmiddel nodig heeft, heeft vaak geen keuze daarin en ook geen keuze in waar dit hulpmiddel aangeschaft moet worden.
- › De kosten van hulpmiddelen worden in veel gevallen vergoed door de gemeente en/of door de zorgverzekeraar. Dit gaat gepaard met veel bureaucratie waar de klant mee te maken krijgt en er zijn veel instanties bij betrokken.

## 5. Doelgroepen en subgroepen

Er zijn verschillende groepen die gebruik maken van de producten van ZorgKring. De grootste groep bestaat uit ouderen die hulpmiddelen nodig hebben. In veel gevallen schaffen zij zelf de hulpmiddelen aan, maar het komt ook vaak voor dat anderen dit voor hen doen. Dit zijn vaak professionele zorgverleners of mantelzorgers. Een derde doelgroep wordt gevormd door betrokkenen vanuit de gemeente. Zij kunnen op twee manieren een rol spelen in de klachtenprocedure. Het komt voordat klachten rechtstreeks bij hen binnen komen. Aan de andere kant kan de gemeente ook de oorzaak van klachten zijn, bijvoorbeeld door fouten of vertraging in de aanvraagprocedure.

## 6. Hoe werkt de markt?

Er zijn twee hypothesen over de mogelijke oorzaken van de geschetste problematiek. Ten eerste vermoeden we dat het voor een klant lastig is om uit te vinden waar hij precies terecht kan voor zijn klacht. Doordat er verschillende partijen (ZorgKring, fabrikant, gemeente, zorgverlener, zorgverzekeraar) bij betrokken zijn en er dus een gedeelde verantwoordelijkheid is voor ontstane klachten, bestaat er veel onduidelijkheid en het risico van een kastje-naar-de-muur proces.

Ten tweede is er een verschil in perceptie over wat nu precies een klacht is. Volgens ZorgKring is alleen een formele klacht, ingediend volgens de klachtenprocedure, een klacht, maar voor een klant kan dit veel breder zijn. Een vraag over het functioneren van een hulpmiddel kan bijvoorbeeld ook als een

klacht worden gezien. Van deze laatste categorie wordt geen registratie bijgehouden.

Op basis van de antwoorden die we kregen van de klant, kwamen we tot de volgende analyse:

In de briefing vroeg de klant om een mystery calling onderzoek, waarin onderzoekers zich voor zouden moeten doen als klanten met een klacht en registreren of de juiste klachtenprocedure gevolgd wordt. Onder meer omdat de klant veel vestigingen had en veel verschillende productcategorieën zouden moeten worden meegenomen in het onderzoek, zou het een complex en daarmee duur onderzoek worden.

De doelstellingen van het onderzoek waren oorspronkelijk als volgt in de briefing gedefinieerd:

- › Vaststellen of de klachtafhandeling conform de procedure wordt opgevolgd en afgehandeld.
- › Identificeren van mogelijke aandachts- en verbeterpunten, aanreiken van praktische handvatten.
- › Handreikingen doen voor de invulling van verbetertrajecten om de kwaliteit van de klachtafhandeling nader te laten aansluiten bij de eindgebruiker en de procedure.

Mystery calling is een middel om achteraf te controleren of de afgesproken procedure wordt doorlopen. Alleen de eerste doelstelling kan dus goed worden beantwoord met behulp van mystery calling. De andere twee doelstellingen kunnen beter door middel van andere methoden worden beantwoord.

Kijkend naar de cijfers die we van de opdrachtgever kregen, constateerden we dat er twee belangrijke problemen zijn. Er zijn te veel klachten en de klachten die er zijn, worden niet naar tevredenheid afgehandeld. Dit laatste kan twee oorzaken hebben:

- › De klachtenprocedure zoals die wordt gehanteerd, voldoet niet aan de verwachtingen en eisen van de klant.
- › De klachtenprocedure zoals die is afgesproken, wordt niet gehanteerd.

Met het mystery calling project zoals dat omschreven was in de briefing, zouden we alleen dit laatste punt kunnen meten. Ter illustratie het volgende. Stel dat klanten verwachten dat een klacht, bijvoorbeeld een niet functionerend hulpmiddel, binnen twee dagen wordt opgelost. Volgens de huidige procedure zou deze klacht binnen zes werkdagen na ontvangst opgelost moeten zijn. Stel nu dat we met behulp van mystery calling meten dat 95% van deze klachten na vier werkdagen is opgelost. Dan zouden we een positieve uitkomst hebben, de klachten worden sneller opgelost dan de maximale tijd die ervoor staat. Dit terwijl de verwachting van klanten met twee dagen wordt overschreden, wat leidt tot ontevreden klanten. De klachtenprocedure was opgesteld in samenspraak met de gemeenten, de grootste opdrachtgevers. Er was geen inzicht in de verwachtingen van klanten over het oplossen van klachten.

We adviseerden om een project op te zetten met de volgende Centrale Probleemstelling:

**AFBAKENING:** ZorgKring is een leverancier van hulpmiddelen voor mensen met een lichamelijke beperking. We richten ons in dit onderzoek op twee productcategorieën, namelijk trapliften en scootmobielen. Over deze producten zijn er veel klachten.

**MANAGEMENTPROBLEEM:** ZorgKring wil het aantal klachten verminderen en de procedure voor het afhandelen van klachten zodanig inrichten dat deze voldoet aan de verwachtingen, wensen en eisen van de consument.

**ONDERZOEKSDOELSTELLING:** Om deze beslissingen te kunnen nemen, is een verklarend en exploratief onderzoek nodig dat inzicht oplevert in:

- › de achterliggende oorzaken van de vele klachten;
- › de oorzaken van de ontevredenheid over de klachtenafhandeling;
- › de verwachtingen omtrent de afhandeling van klachten door ontevreden klanten.

In een latere fase kan dan worden vastgesteld of de vernieuwde procedure inderdaad wordt gevolgd zoals afgesproken, met behulp van bijvoorbeeld mystery calling. Maar daarvoor moet wel eerst de procedure geoptimaliseerd zijn.

In eerste instantie geen mystery calling dus, maar een verdieping van het bestaande klanttevredenheidsonderzoek, door middel van diepte-interviews met klanten met een klacht en met werknemers in een aantal vestigingen die betrokken zijn bij de levering van producten en bij de afhandeling van klachten. Daarnaast stelden we voor een aantal case-studies te doen. Tijdens deze case-studies plozen we een aantal gevallen uit van klachten waar van alles misgegaan was. We deden dit vanuit verschillende perspectieven (consument, verschillende betrokkenen ZorgKringZorgkring, gemeente, etc.).

## 10.6 EEN CENTRALE PROBLEEMSTELLING VOOR DOBBER



We gaan weer terug naar het voorbeeld van Dobber zoals in voorgaande hoofdstukken behandeld en gaan een centrale probleemstelling omschrijven.

Op basis van alle informatie die we verzameld hebben over het blad Dobber en de situatie intern en op de markt, kwamen we uiteindelijk tot de volgende Centrale Probleemstelling.

### Afbakening:

Dobber Magazine is een hobbyblad voor sportvissers. De laatste jaren daalt het aantal abonnees en de losse verkoop, ondanks een stijging van het aantal sportvissers in Nederland.

Vermoed wordt dat het blad als ouderwets wordt ervaren. Daarnaast wordt het ontbreken van een interactieve en inspirerende website als mogelijke oorzaak van de terugloop gezien.

### **Managementprobleem:**

De eigenaar van het blad overweegt te stoppen met de uitgave. Maar als men besluit om door te gaan met het blad, zal een grondige aanpak van het complete aanbod (inclusief de site) noodzakelijk zijn.

### **Onderzoeksdoelstelling:**

Om deze beslissingen te kunnen nemen, is een fundamenteel, strategisch, verklarend en exploratief onderzoek nodig onder lezers en lezers die recent het blad hebben opgezegd. Dit moet inzicht opleveren in de beweegredenen om het blad op te zeggen en inzicht in de behoefte aan informatie over sportvissen die de uitgever kan bieden (offline en online).

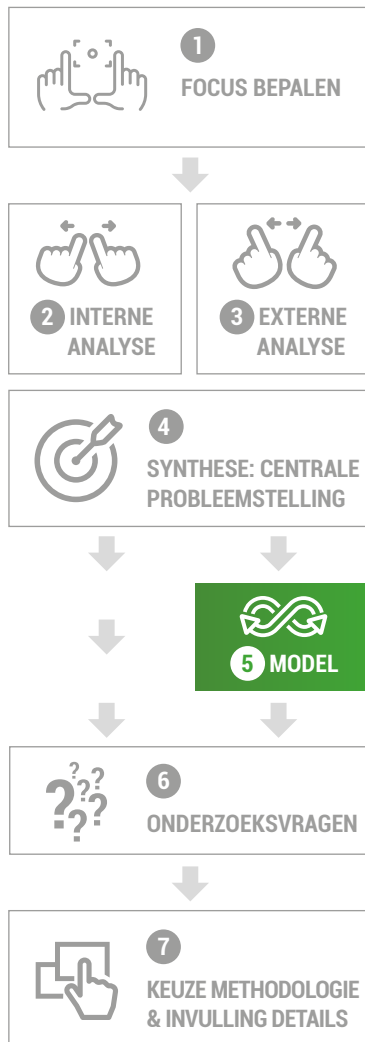
Met deze centrale probleemstelling wordt de ernst van de situatie duidelijk en daarmee de relevantie van het onderzoek. Ook gaan we al in op enkele mogelijke oorzaken van het probleem, geformuleerd als hypothesen in de afbakening. De doelgroep van het onderzoek is verbreed. Niet alleen maar lezers, maar juist ook degenen die het blad hebben opgezegd worden in het onderzoek betrokken. In hoofdstuk 12 werken we de onderzoeksdoelstelling uit naar de bijbehorende onderzoeksvragen.



# 11



## EEN MODEL OM JE ONDERZOEK AAN OP TE HANGEN



Waarom telkens opnieuw het wiel uitvinden als anderen dit al voor je gedaan hebben? Veel goede onderzoeken en ook vragenlijsten zijn gebaseerd op een bestaand model of denkkader. Een model is een schema van de werkelijkheid. Het helpt om je eigen gedachten te ordenen en werkt overtuigend richting de opdrachtgever. Je kunt een bestaand of een zelf bedacht model gebruiken. Het model geeft je veel handvatten bij het opzetten van het onderzoek, onder meer bij het opstellen van een vragenlijst. Blijf wel bedenken dat een model veelal een versimpelde weergave is van de werkelijkheid en dat veel gedragsmodellen (ten onrechte) uitgaan van de rationeel handelende mens.

De probleemanalyse kan gezien worden als het opstellen van het denkkader van dat deel van de werkelijkheid dat relevant is voor het te onderzoeken vraagstuk. In Engelstalige documenten spreekt men van het 'theoretical framework'. Voor studenten die een scriptie schrijven dient de literatuuranalyse te resulteren in een dergelijk kader. Het kader beschrijft de relevante variabelen en de relaties tussen de variabelen. Als dit visueel wordt weergegeven, spreken we van een (conceptueel) model.

Het werken vanuit bestaande theorieën en modellen wordt de deductieve aanpak genoemd. Het kan echter ook zo zijn dat je tot de ontdekking komt dat er geen geschikte theorieën of modellen zijn. Het doel van onderzoek is dan juist het ontwikkelen van een theorie. Dit wordt de inductieve benadering genoemd. Voor praktische marktzoekstukken is het zinvol eerst te bekijken of de deductieve aanpak gevolgd kan worden. Als dit echt niet lukt, kan overstapt worden op de inductieve benadering. Een minder gestructureerde onderzoeksstrategie met behulp van kwalitatief onderzoek ligt dan voor de hand.

## 11.1 VOORDELEN VAN EEN MODEL

Voor veel vraagstukken is het zinvol te kijken naar bestaande theorieën, modellen en denkkaders die gerelateerd zijn aan het onderwerp dat je gaat onderzoeken. De meeste onderwerpen die met behulp van marktonderzoek worden onderzocht, zijn door wetenschappers of andere onderzoekers al één of meerdere keren onderzocht én in de literatuur beschreven, vaak in de vorm van een model. Onderzoeksbureaus werken vaak met eigen onderzoeksmodellen. Voor commerciële vraagstukken staan handboeken als dat van Kotler vol met dit soort modellen en denkkaders.

Voorbeelden van onderwerpen waarover vele modellen bestaan:

- › Werking van reclame
- › Koopgedrag in fasen
- › Typen aankoopbeslissingen
- › Klanttevredenheid en loyaliteit

Modellen kunnen een proces of situatie beschrijven – bijvoorbeeld het koopproces – en/of een proces verklaren. In dit laatste geval ligt de nadruk op oorzaak en gevolg. Een voorbeeld van een model over de werking van reclame is het AIDA model. AIDA (Attention, Interest, Desire, Action) kan worden gebruikt om vast te stellen of een bedachte campagne een goede campagne is. Het stelt dat een succesvolle campagne allereerst aandacht moet trekken, vervolgens interesse moet opwekken, wat leidt tot een behoefte die omgezet wordt in een actie. Als je dit model toepast bij het pre-testen van een reclamecampagne, weet je precies waarop je de campagne kunt toetsen. Je kunt voor elke stap in het model, toetsen of de campagne voldoet aan de doelstelling van die stap.

Een model kan je snel op weg helpen doordat snel duidelijk wordt wat je wel en niet hoeft te onderzoeken.

De voordelen van het werken vanuit een bestaand model zijn:

- › **INTERN:** basis voor de vragenlijst, analyse en rapportage. Het gebruik van een model maakt de operationalisatie veel eenvoudiger en ook eenvoudiger over te dragen aan een andere onderzoeker. Een deel van het denkwerk over het onderzoek is al gedaan. Ook biedt een model een goede basis voor de verwerking en rapportage. Veel onderzoeksbureaus werken dan ook vanuit een gestandaardiseerd, gevalideerd model dat de basis vormt voor onderzoeksopzet en rapportage.
- › **EXTERN:** uitleg aan de klant. Een model gebruiken, liefst een wetenschappelijk bewezen model, komt overtuigend over. Keuzes die je maakt in de onderzoeksopzet en vragenlijst, kun je toelichten aan de hand van het model dat je hebt gebruikt om deze keuzes te maken. Daarnaast biedt een gestandaardiseerde aanpak de mogelijkheid om scores te vergelijken, tussen verschillende onderzoeken en in verschillende sectoren, waardoor benchmarks ontstaan die helpen om scores te interpreteren.

Kijk dus altijd of er een model is dat van toepassing is op jouw probleemstelling. Je kunt hiervoor zoeken in wetenschappelijke literatuur of handboeken. Het is ook mogelijk je eigen model te bouwen als uitkomst van de probleemanalyse, een bestaand model aan te passen of door middel van kwalitatief vooronderzoek een model te ontwikkelen dat je door middel van kwantitatief onderzoek toetst.

## 11.2 DE OPBOUW VAN EEN MODEL

Een model kun je weergeven als een diagram waarin alle te onderzoeken begrippen zijn opgenomen, alsmede de relaties die er kunnen bestaan tussen deze begrippen. Een model bestaat uit blokken - waarin de begrippen staan - en pijlen die de relaties tussen deze begrippen weergeven. De pijlen kunnen één of beide kanten op wijzen. In een blok staat maar één begrip. Het begrip in een blok moet eenduidig beschreven zijn. We komen hier nog op terug bij de behandeling van onderzoeksvragen.

Het model kan ook onderdelen bevatten die je niet gaat onderzoeken. Dit kun je duidelijk aangeven om te laten zien dat de werkelijkheid er ingewikkelder uitziet, maar dat je er duidelijk voor kiest slechts een deel van het geheel te onderzoeken. Je bakent af.

De meest eenvoudige vorm van een onderzoeksmodel bestaat uit slechts één of enkele blokken zonder pijlen ertussen.

Voorbeelden van onderzoeksvraagstukken met maar één blok:

- › Hoeveel auto's rijden er gemiddeld op een dag rond in Nederland?
- › Hoeveel potten pindakaas worden er per jaar verkocht in Nederland?

**Figuur 11.1 Model invloed prijs op koopgedrag**



De inhoud van het blok noemen we de doelvariabele. In dit geval is er sprake van een puur beschrijvend onderzoek: er worden geen relaties gezocht, geen verklaringen van het waarom. In een model van een marketingvraagstuk zullen in de meeste gevallen minimaal twee blokken en één pijl voorkomen. Een voorbeeld van een dergelijk vraagstuk:

### Wat is het effect van een prijsverlaging van x% op de verkoop van product A?

De blokken bevatten in dat geval:

- › De doelvariabele: dat wat je wilt dat er gaat veranderen. In het voorbeeld de verkopen, ofwel het koopgedrag van de doelgroep
- › De instrumentvariabele: de knoppen waaraan de opdrachtgever kan draaien om de doelvariabele in de gewenste richting te sturen. In het voorbeeld de prijs:

De pijl geeft de richting aan van de relatie. Je wilt dus de relatie onderzoeken. We spreken van een verklarend of voorspellend vraagstuk.

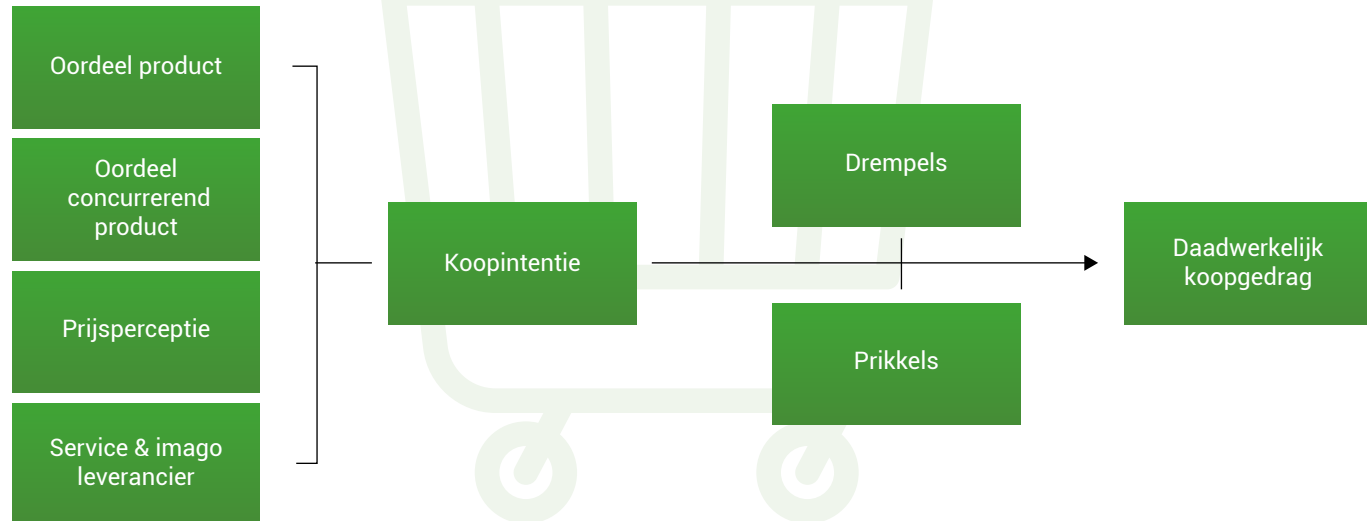
In een model kunnen meerdere doelvariabelen en/of instrumentvariabelen voorkomen. In veel gevallen zullen tussen de doelvariabele en de instrumentvariabele(n) nog andere variabelen voorkomen die een verklaring (kunnen) geven van de relatie tussen de instrument- en de doelvariabele. Dit zijn in veel gevallen variabelen van psychologische aard en/of variabelen die een voorloper zijn op de doelvariabele. We noemen deze de tussenvariabelen. Zo heeft prijs een relatie met de kwaliteitsperceptie van een product. Van een product dat duurder is, zal men verwachten dat het een betere kwaliteit heeft.

Voorbeeld:

- › Koopgedrag wordt vooraf gegaan door koopintentie.
- › Of positieve koopintentie daadwerkelijk leidt tot kopen, is afhankelijk van drempels die een consument ervaart en van positieve prikkels die hij ontvangt, zoals reclame en aanbevelingen van anderen.
- › Koopintentie wordt beïnvloed door de oordelen over het product en over dat van de concurrent, de perceptie van de prijs, de service en het imago van het bedrijf.

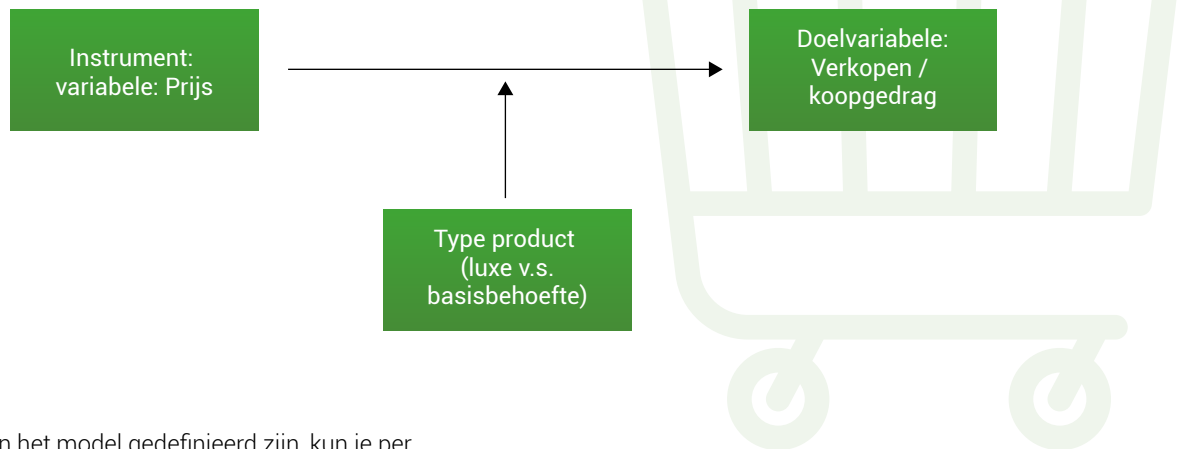
Het model zou er dan zo uit kunnen zien:

**Figuur 11.2: Model koopintentie en koopgedrag**



Tenslotte kunnen in een model variabelen gezet worden met een voorwaardelijk karakter ofwel variabelen die de relatie tussen de instrumentvariabele en doelvariabele beïnvloeden. De relatie tussen prijs en verkopen zal afhankelijk zijn van bijvoorbeeld het type product. Voor luxe producten kan een hogere prijs leiden tot een hogere koopintentie, voor basisbehoeften juist niet.

**Figuur 11.3: Model invloed prijs op koopgedrag met als voorwaarde type product**



Als alle blokken in het model gedefinieerd zijn, kun je per blok bepalen hoe je dit het beste kunt meten. In paragraaf 11.4 geven we een voorbeeld van een model op een bekend onderzoeksterrein: klanttevredenheid. Het voorbeeld laat zien hoe een model de koppeling kan maken tussen onderzoeksvragen en onderzoeksopzet.

### 11.3 VOORBEELD: EEN MODEL OM MARKTAANDEEL TE ANALYSEREN

Een voorbeeld van een rekenkundig model dat je kunt gebruiken voor de analyse van marktaandeel, is door Parfitt & Collins ontworpen in 1968. Oorspronkelijk bedoeld om na de introductie van een niet-duurzaam verbruiksartikel het verwachte marktaandeel uit te rekenen, maar ook goed te gebruiken om het huidige marktaandeel te analyseren. De formule is als volgt:

---

#### Marktaandeel = CP x HA x VI

**CP** = *Cumulative Penetratie. Het percentage van alle potentiële afnemers dat het product minimaal 1 keer hebben aangeschaft*

**HA** = *Herhalingsaankopen. Het percentage van de afnemers die het product blijven kopen (dus het niet laten bij eenmalige aankoop). Zie dit als loyaliteit.*

**VI** = *Verbruiksintensiteit. Het gemiddelde verbruik van de afnemers van het product in vergelijking met het gemiddelde verbruik van alle afnemers van de productgroep.*

---

Stel dat er een nieuwe tandpasta is geïntroduceerd. De verkopen ontwikkelen zich goed kort na introductie, maar de ontwikkeling stagneert daarna snel en het marktaandeel dat men voor ogen had wordt niet bereikt. Onderzoek wijst het volgende uit:

- › **CP:** 8% van de huishoudens (die wel een tandpasta kopen: dit is 94% van alle huishoudens) heeft het nieuwe product minimaal 1 keer gekocht
- › **HA:** Van deze 8% is 30% het nieuwe product blijven kopen
- › **VI:** Deze loyale kopers kopen gemiddeld 10% minder tandpasta dan de gemiddeld in Nederland. Ze zijn blijkbaar zuiniger met tandpasta. Hun verbruiksintensiteit is 0,9

Het marktaandeel van de nieuwe tandpasta kan nu berekend worden:

---

#### Marktaandeel = 8% x 30% x 0,9 = 2,16%

---

Het is nu interessant om niet alleen te kijken naar het marktaandeel en te beoordelen of dit aan de verwachtingen of doelstellingen voldoet, maar ook om te kijken naar hoe dit tot stand is gekomen. Hiermee ontstaat een goed inzicht hoe het marktaandeel verhoogd kan worden. Het model helpt je dus om de juiste marketingbeslissingen te nemen. Je vormt je een oordeel over de 3 indicatoren en krijgt daarmee een inzicht in hoe het marktaandeel te verhogen is. Ligt het probleem bij de cumulatieve penetratie, (te) weinig huishoudens hebben het nieuwe product geprobeerd? Introductiekortingen of sampling ligt dan voor de hand. Of ligt het probleem bij de herhalingsaankopen? Dan heb je mogelijk een probleem met de prijs-prestatie verhouding en zul je of het product moeten aanpassen, de prijs of de communicatie over de prestaties van het nieuwe product. Of ligt het bij de verbruiksintensiteit moet je proberen om de huidige gebruikers meer tandpasta te laten gebruiken.

## 11.4 VOORBEELD: EEN MODEL VOOR KLANTTEVREDENHEID(SONDER- ZOEK)

Klanttevredenheidsonderzoek lijkt op het eerste gezicht een vrij eenvoudig onderzoek. We zullen laten zien dat dit niet het geval is als je er wat dieper over nadenkt. Het gebruik van een model kan uitkomst bieden. Wat is het doel van klanttevredenheidsonderzoek? Inzicht verkrijgen in hoe tevreden klanten zijn, lijkt het logische antwoord. Als we echter een stapje teruggaan en denken vanuit het managementprobleem, kan de vraag gesteld worden waarom je heel erg je best zou doen om ervoor te zorgen dat je klanten tevreden zijn? Klanten tevreden maken, kost in principe geld.

De belangrijkste redenen zijn:

- › **LOYALITEIT OF HERHALINGSAANKOPEN:** de volgende keer dat een klant een kopieerapparaat nodig heeft, belt hij dezelfde leverancier.
- › **GROTERE SHARE OF WALLET,** ofwel de klant is geneigd om meer producten soortgelijke bij jou te kopen. Een klant zal ook een hypotheek of autoverzekering afsluiten bij de assurantietussenpersoon die hem goed geholpen heeft met zijn woonverzekering.
- › **AANBEVELINGEN:** een tevreden klant beveelt actief een makelaarskantoor aan onder zijn vrienden als hij tevreden is over de dienstverlening.

Daarnaast geldt dat tevreden klanten eerder hun rekening betalen, vriendelijker zijn tegen het personeel en beter mee zullen werken aan verzoeken vanuit het bedrijf. Om allerlei redenen is het dus verstandig om ervoor te zorgen dat je klanten tevreden zijn. Klanten behouden is ook veel effectiever dan telkens nieuwe klanten werven. Vanuit dit perspectief moeten we dus het meten van klanttevredenheid zien. Het managementprobleem wordt bepaald op basis van de interne analyse. We kijken eerst naar de huidige situatie en de

symptomen. Is er een probleem met loyaliteit, share of wallet, etc.? Of, positiever geformuleerd, denken we dat we loyaliteit en share of wallet kunnen verhogen door de tevredenheid te verbeteren? Hieruit leiden we een eerste versie van het managementprobleem af, bijvoorbeeld als volgt:

Wat kan ik doen om mijn klanten meer tevreden te maken over mijn product of dienst, om zo een grotere loyaliteit te verkrijgen?

'Wat kan ik doen' verwijst hierbij naar beslissingen. In de probleemstelling zit dus de aanname dat een hogere tevredenheid leidt tot een hogere loyaliteit. De probleemstelling kan nog worden verfijnd door te analyseren welke beslissingen de opdrachtgever kan nemen. Kan het product of de dienst werkelijk worden aangepast (create: zie hoofdstuk 7) of kunnen alleen beslissingen genomen worden over de manier van omgaan met klanten en communicatie (deliver, communicate)?

Vervolgens vragen we ons af wat we willen weten om de probleemstelling aan te pakken: het onderzoeksdoel. Hiervoor wordt de externe analyse erbij gehaald. We kijken naar de oorzaken van ontevredenheid van klanten. Maar daarvoor moeten we inzicht hebben in wat tevredenheid is en hoe deze tot stand komt. Tevredenheid kan enerzijds gezien worden als een algemeen gevoel. Anderzijds kan tevredenheid gezien worden als een gewogen oordeel over ervaringen met de leverancier. De keuze voor de benadering van het begrip tevredenheid wordt bepaald door de marktsituatie en het type beslissingen dat de opdrachtgever wil nemen.

Oordelen ontstaan veelal op contactmomenten, met het product en met de dienstverlening rondom het product. Voor producten/markten (marktkenmerken) waarbij er sprake is van weinig contactmomenten, denk aan verzekeringen, zijn er vaak weinig echte ervaringen met product en dienstverlening en zal de tevredenheid vaker meer een gevoelskwestie (een soort imago) zijn dan een gewogen oordeel over de prestaties van

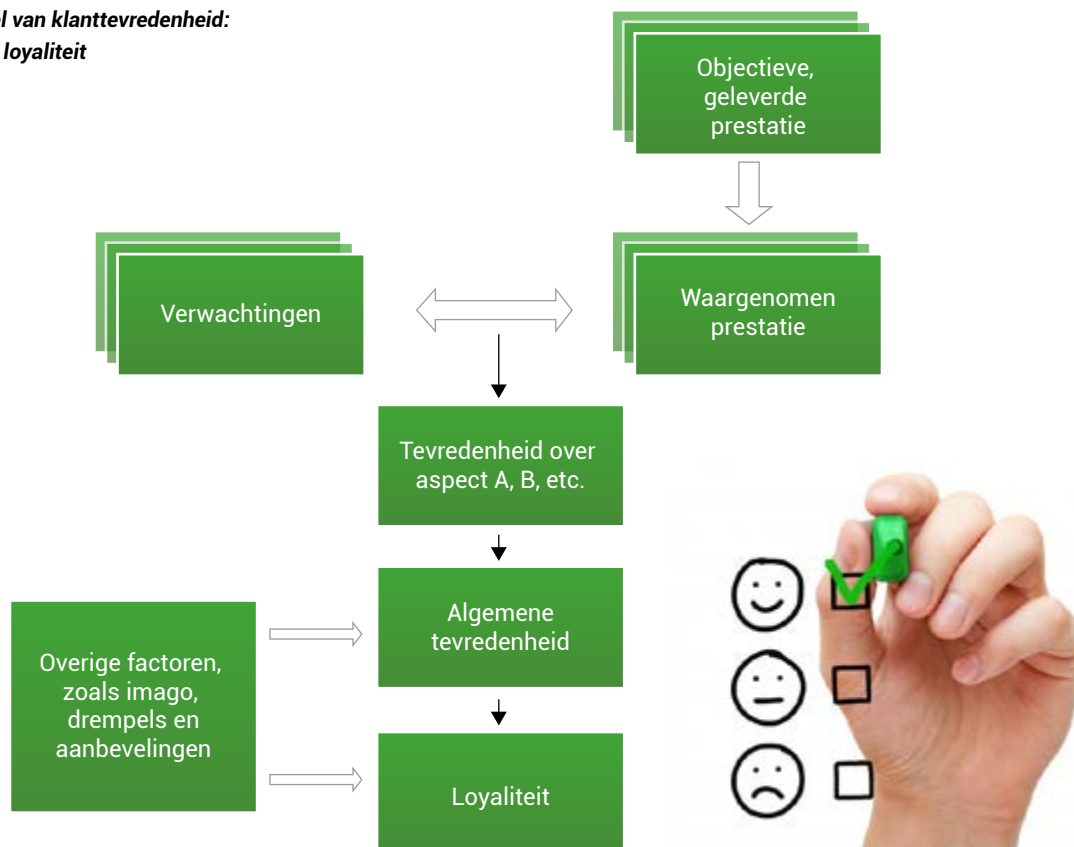
de leverancier. Het is ook mogelijk dat er verschillende groepen klanten zijn waarvoor dit verschilt: een groep klanten die veel contactmomenten hebben en klanten die geen of nauwelijks contactmomenten hebben.

Belangrijk is ook om na te denken over wat we verstaan onder loyaliteit. Uiteindelijk gaat het om gedrag van klanten, bijvoorbeeld de hierboven genoemde drie gewenste gedragingen (herhalingsaankopen, share of wallet en aanbevelingen). We moeten ons echter goed beseffen dat

tevredenheid over een product of dienst helemaal niet hoeft te leiden tot loyaliteit. Daar kunnen nog allerlei 'versturende' factoren tussen zitten. Als we willen meten wat de impact is van tevredenheid op loyaliteit, moeten we ook die factoren in kaart brengen.

Als we uitgaan van de hypothese dat tevredenheid een gewogen oordeel is van ervaringen op allerlei aspecten, kan tevredenheid geanalyseerd worden aan de hand van het volgende model:

**Figuur 11.4. Model van klanttevredenheid: van prestatie naar loyaliteit**





Dit model is gebaseerd op het SERVQUAL model. SERVQUAL, een afkorting voor Service Quality, is een raamwerk voor het doorgronden van de kwaliteit van dienstverlening. Het is in 1988 ontwikkeld door Zeithaml, Parasuraman en Berry. We lichten het model toe om te laten zien hoe het gebruikt kan worden om tot onderzoeksdoelen te komen.

Centraal in het model staat de gedachte dat tevredenheid ontstaat als een afweging tussen de verwachtingen die een klant heeft en de prestatie die hij beleeft. Dit concept kan toegepast worden op alle aspecten van dienstverlening. De eerste vraag is dan ook welke aspecten de tevredenheid bepalen en wat deze aspecten inhouden.

De relatie tussen verwachtingen en waargenomen prestatie werkt twee kanten op. Zo zullen goede prestaties leiden tot hogere verwachtingen.

- › **VERWACHTINGEN VAN KLANTEN** worden o.a. beïnvloed door ervaringen, met het bedrijf, maar ook met andere bedrijven en communicatie over te verwachten prestaties. Dit zou je in het model kunnen toevoegen. Verwachtingen veranderen in de tijd. Een relevant gegeven is dat je verwachtingen ook kunt bijsturen (en daarmee dus invloed kunt uitoefenen op de loyaliteit).
- › **WAARGENOMEN PRESTATIE:** de prestatie zoals die in de ogen van de klant beleefd wordt. Dit kan door diverse oorzaken afwijken van de objectieve prestatie (zie verder).

Het proces van prestaties versus verwachtingen dat leidt tot een bepaalde tevredenheid, is complex en kan per individu verschillen. Er zit o.a. het belang in van aspecten van producten en dienstverlening. Het in isolatie meten van tevredenheid op hoofdlijnen geeft dan ook geen duidelijk inzicht in het probleem en leidt dus ook niet tot de oplossing.

Het belang van aspecten geeft samen met de waargenomen prestatie een inzicht in de prioriteiten voor verbetering. Een aspect dat in grote mate bepalend is voor de matige score op tevredenheid over een product of dienst, zou als eerste verbeterd moeten worden. Zoals gezegd, wordt de waargenomen prestatie beïnvloed door verschillende factoren.

Een belangrijke is uiteraard:

- › **OBJECTIEVE PRESTATIE:** Hieronder verstaan we de prestatie zoals die objectief gemeten daadwerkelijk geleverd wordt.

Als er een belangrijk verschil bestaat tussen de objectieve prestaties en de door klanten waargenomen prestaties, is er een taak weggelegd voor communicatie: Be good and tell it.

Tevredenheid zoals in dit model geschetst, ontstaat in eerste instantie per aspect. Bijvoorbeeld de snelheid van leveren van een offerte, de klantgerichtheid van medewerkers, etc. Tevredenheid over aspecten vormt samen met bijvoorbeeld het imago een totaaloordeel van de klant. Dit totaaloordeel kan sturend zijn voor de loyaliteit.

Kijkend naar het model, kunnen de volgende onderzoeksvragen in een klanttevredenheidsonderzoek voorkomen:

1. Welke aspecten bepalen de tevredenheid?
2. Wat houden deze aspecten in, wat betekenen ze voor de afnemer?
3. Wat zijn de verwachtingen ten aanzien van elk van de aspecten?
4. Wat is de daadwerkelijk geleverde, objectieve prestatie?
5. Wat is de waargenomen prestatie?
6. Wat is de tevredenheid op elk aspect?
7. Wat is het belang van elk van de aspecten?
8. Wat zijn de prioriteiten voor verbetering?
9. Hoe kunnen we de dienstverlening op bepaalde aspecten verbeteren?

10. Wat is de totale tevredenheid van de klanten?
11. Hoe hoog is de loyaliteit van de afnemers?
12. Zijn bepaalde groepen afnemers loyaler dan andere?
13. In welke mate wordt de loyaliteit bepaald door tevredenheid en in hoeverre door andere factoren?
14. Welke andere factoren bepalen loyaliteit?

Meestal zullen niet al deze onderzoeksvragen voor de opdrachtgever even relevant zijn. Dat hangt af van wat men met de resultaten wil doen (het managementprobleem): Is het een pure controle op tevredenheid of wil de opdrachtgever echt iets fundamenteel gaan veranderen op basis van de uitkomsten? Dit zullen we dus vooraf, in de analysefase, moeten bespreken met de opdrachtgever, bijvoorbeeld aan de hand van het model uit hoofdstuk 7. De keuze voor de onderzoeksvragen vormt een directe link naar de optimale onderzoeksmethode. Voor de meeste van de hierboven genoemde onderzoeksvragen ligt kwantitatief onderzoek door middel van ondervraging van klanten voor de hand. Er zijn echter uitzonderingen:

- › Als de vierde onderzoeksvraag het meest relevant is (daadwerkelijke objectieve prestatie), kan mystery shopping of een andere vorm van observatie uitkomst bieden.
- › Als de laatste of de eerste twee onderzoeksvragen (welke aspecten en factoren spelen een rol) relevant zijn, ligt kwalitatief onderzoek voor de hand, waarbij je de totale ervaring van klanten probeert te begrijpen.
- › Om prioriteiten voor verbetering vast te kunnen stellen (8ste onderzoeksvraag) zou je een klachtenregistratie kunnen analyseren of exit-interviews houden met klanten die een dienst opzeggen.
- › Als de negende onderzoeksvraag aan de orde is (hoe kunnen we onze dienstverlening verbeteren?), dan kan een co-creatie sessie met klanten worden overwogen.

## 11.5 DE MENS ALS UITGANGSPUNT VAN EEN MODEL

Consumenten zijn zich niet altijd bewust van de oorzaken van hun gedrag. We doen veel uit gewoonte zonder daar al te lang over na te denken ons gedrag wordt beïnvloed door zaken waarvan we ons niet altijd bewust zijn. Zo is met behulp van experimenten vastgesteld dat het aantal producten van een merk in een schap met tandpasta de hoeveelheid verkopen van dat merk beïnvloedt. Is er een consument die zich ervan bewust is dat dit zijn of haar koopgedrag beïnvloedt? En wat te denken van de effecten van reclame? Heeft het zin om aan een consument te vragen of hij of zij een bepaald product zal gaan kopen nadat je hem een bepaalde reclame-uiting hebt voorgelegd? Of zou je hiervoor andere methoden dan ondervraging moeten inzetten? In het deel over methoden van onderzoek komen we terug op de manier waarop het gebruik van een model de keuze voor je onderzoeksmethode beïnvloedt.

Veel bestaande modellen over het gedrag van mensen en de motieven achter dit gedrag gaan uit van de rationeel handelende mens. De laatste jaren worden bij deze aanname de nodige kanttekeningen geplaatst. Deze zijn onder andere te vinden in 'Het slimme onbewuste' van Ap Dijksterhuis en 'De ultieme kudde' van Mark Earls. Deze laatste vat de nieuwste inzichten als volgt samen:

- 
1. **“Onze herinneringen ..... zijn vaak illusies, en ze zijn ronduit onbetrouwbaar als het erom gaat te begrijpen wat een individu heeft gedaan en waarom”. Hij stelt dan ook de vraag waarom we zoveel waarde hechten aan wat individuele personen zeggen over hun eigen leven en vraagt zich af of er geen alternatieven zijn om aan deze informatie te komen.**
  2. **“Het gevoel dat we een besluit nemen voor we handelen is vaak (zo niet meestal) een illusie. .... We calculeren nauwelijks, we gaan meestal intuïtief te werk en zonder het te beseffen. Onze wil is grotendeels een illusie, die vaak achteraf wordt gefabriceerd. Daardoor zijn we vatbaar voor de invloed van ons instinct en van anderen.” Om zich vervolgens af te vragen waarom we blijven doen alsof mensen kosten en baten afwegen.**
  3. **Er is geen ‘ik’. Geen plaats in het brein waar de leidinggevende beslissingen genomen worden, iemand die de leiding neemt. ”**
- 

Met name de eerste twee punten zijn relevant voor de probleemanalyse. In hoofdstuk 14 gaan we nader in op de werking van het menselijk brein in het kader van het stellen van vragen aan respondenten.

Deze gedachte is overigens niet nieuw. Al in 1957 introduceerde Leon Festinger het begrip 'cognitieve dissonantie', waarbij beschreven werd hoe mensen hun opvattingen (achteraf) aanpassen aan hun gedrag. En Theo Verhallen meldde in zijn inaugurale rede in 1988 al het volgende: 'Het is mijn overtuiging dat het belangrijkste van beslissingsgedrag is dat mensen dat soort afgewogen, beredeneerd gedrag zelden vertonen. Het verklaren van gedrag dient naar mijn gevoel te gebeuren vanuit de context waarbinnen keuzes in de realiteit gedaan moeten worden. Het isoleren van keuzes, uit de context waarbinnen

zij gemaakt worden, betekent dan dat een belangrijk deel van de essentie van het te verklaren gedrag wegvalt. U mag dit uitleggen als mijn persoonlijke voorkeur voor een 'gedragsproces'-benadering of een 'scenario'-benadering boven een beslissingsprocesbenadering. U mag er ook uit opmaken dat ik de overtuiging ben toegedaan dat er meer aan gedragsobservatie gedaan zou moeten worden.'

Earls gaat een stap verder en stelt vast: 'Al het massagedrag is het gevolg van individuen die interactie hebben binnen een bepaalde context. We doen wat we doen voornamelijk vanwege anderen en onze interactie met hen.'. Met de consequentie dat als je massagedrag bestudeert met de bedoeling het te veranderen, je de interacties tussen individuen moet leren begrijpen. Meer dan alleen het gedrag van individuen te meten en dit op te tellen, wat in het traditionele marktonderzoek gebeurt.

De groeiende stapel boeken over gedragseconomie staat vol met voorbeelden van irrationeel gedrag. Zie bijvoorbeeld 'The upside of irrationality' van Dan Ariely, waarin de aannames van economen over het menselijk keuzegedrag fors onderuit gehaald worden.

Het gaat wat ver om te stellen dat we het marktonderzoek opnieuw zouden moeten uitvinden. Wel is het zinvol de nieuwe inzichten te gebruiken bij de analyse van marktvragestukken en de operationalisatie van wat we willen meten. Met daarbij twee hoofdrichtingen:

- › Uitgaan van gedrag in zijn context;
- › Meer aandacht voor groepsprocessen en interacties tussen individuen.

Bedenk bij het gebruik van bestaande modellen ook de beperkingen. Modellen beschrijven vaak slechts een deel van de realiteit en/of gaan uit van bepaalde uitgangssituaties (zoals een bepaald type koopgedrag). Kijk dus goed wat er in

het model wel en niet als variabelen beschreven worden en welke veronderstellingen gedaan zijn. Veel modellen zijn ook opgesteld vanuit een rationele visie op de werkelijkheid. De werkelijkheid is echter vaak weerbarstiger en mensen gedragen zich niet altijd rationeel.

In het volgende hoofdstuk wordt het onderwerp operationalisatie behandeld, waaronder wordt verstaan het meetbaar maken van dingen die we willen meten. De fase van operationalisatie kan pas goed beginnen als helemaal duidelijk is wat de inhoud en betekenis is van variabelen die we onderzocht willen hebben. Dat blijkt soms best lastig. Denk bijvoorbeeld aan vraagstukken rondom 'behoefte' van consumenten, vraagstukken rondom 'imago', 'klanttevredenheid', etc.. Er wordt daarbij vaak aangenomen dat deze variabelen een eenduidige betekenis en toepassing hebben.

Het is aan te bevelen het model of denkkader dat je gebruikt ook expliciet te maken en mee te geven aan de opdrachtgever. Wees hierbij wel bedacht op de valkuil dat het model belangrijker wordt dan het onderzoeksprobleem en dat je dus het probleem aanpast aan het model dat je wilt gebruiken. Dit komt nog weleens voor bij eigen modellen van bureaus waaraan dan ook veelal een standaard vraagstelling en analyse gekoppeld zijn.

## 11.6 HOE KOM JE AAN EEN TOEPASSELIJK MODEL?

Niet altijd is een geschikt model direct voorhanden als je begint aan je probleemanalyse. Vooral als je onderzoek gaat doen op een voor jou volledig nieuw terrein, zal dit voorkomen. Juist dan is het uitermate belangrijk om eerst een helder theoretisch kader uit te werken. Natuurlijk kun je beginnen met je boerenverstand en zelf een model bouwen. Met logisch en gestructureerd nadenken kom je een heel eind, zeker als dit met meerdere mensen doet.

Als je centrale onderwerp betrekking heeft op koopgedrag is het handig om aan te haken bij de hierboven genoemde scenario benadering. Denk na over hoe het proces verloopt dat iemand uit de doelgroep doorloopt. Probeer stapsgewijs in kaart te brengen wat er achtereenvolgens gebeurt, waar iemand mee te maken krijgt en welke beslissingen op welk moment genomen worden (beschrijf). Vervolgens kun je voor alle beslissingen gaan nadenken over mogelijke uitkomsten en overwegingen die deze uitkomsten bepalen. En probeer te bedenken of er verschillende soorten mensen zijn, die verschillende processen doorlopen (denk bijvoorbeeld aan degenen die voor het eerst een bepaald product kopen en degenen die dit regelmatig doen).

Wil je een meer gevalideerde benadering, dan zijn er in grote lijnen drie aanpakken: basismodellen uit handboeken, het internet en kwalitatief onderzoek (al dan niet in combinatie).

### Basismodellen uit handboeken

Zoals we al eerder zagen bevatten handboeken of studieboeken vaak grote hoeveelheden modellen die een theorie beschrijven, een manier om tegen het centrale onderwerp van je onderzoek aan te kijken. Bedenk dat deze modellen het resultaat zijn van logisch en gestructureerd nadenken door anderen en dat deze modellen veelal met behulp van onderzoek zijn gevalideerd. Dus waarom zou je deze niet toepassen in plaats van deze zelf te bedenken?

In handboeken vind je drie hoofdgroepen van modellen, waarbij ook combinaties voorkomen:

- › Modellen met een beschrijvend karakter: deze beschrijven hoe bijvoorbeeld een proces verloopt. Denk aan het basismodel dat het koopgedrag van consumenten in stappen beschrijft.

- › Modellen die gericht zijn op het beoordelen van situaties. Denk aan de BCG-matrix voor portfolio analyse waarin producten of functionele bedrijfseenheden worden beoordeeld op 2 kenmerken: het relatieve marktaandeel en de potentiële marktgroei.
- › Modellen met een verklarend karakter: zie het model 11.4 over klanttevredenheid.

### Een universeel model voor menselijk gedrag?

Soms komt er een boek uit, waarvan de inhoud zo voor de hand liggend lijkt en zo bruikbaar, dat je je afvraagt waarom het boek nooit eerder werd geschreven. Dit gevoel geeft het boek *'Persuasive Technology - Using computers to change what we think and do (2003)'* van BJ Fogg. Waarom? Omdat het op een heldere, simpele en elegante manier bijna al het menselijk gedrag verklaart.

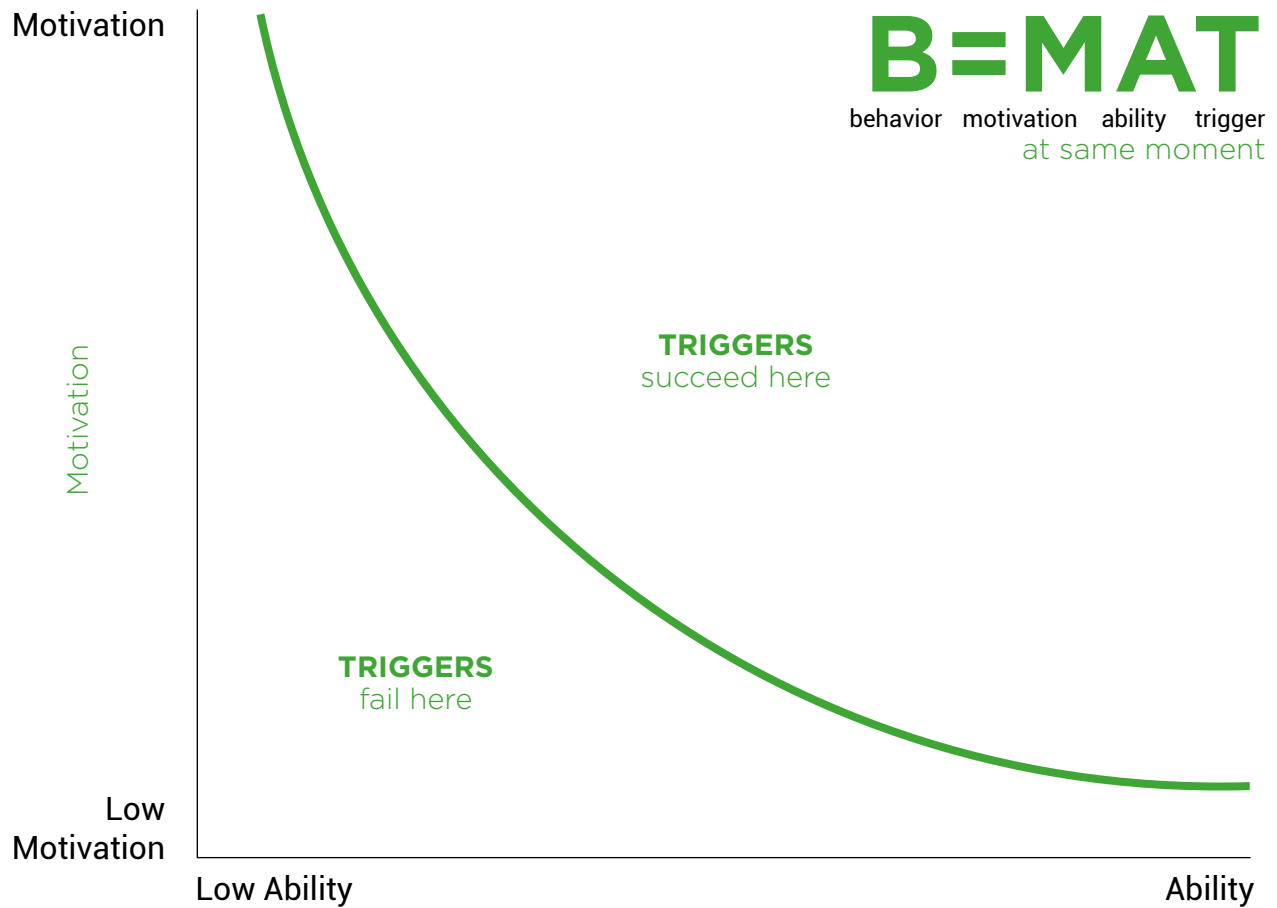
Het boek is alweer meer dan 10 jaar oud, maar heeft nog niets van zijn waarde verloren. En dat is bijzonder, omdat het uitgangspunt is hoe technologie kan worden ingezet om mensen te overtuigen om iets te gaan doen, of te kopen, of iets juist niet meer te doen. Technologie is juist wel enorm veranderd in die jaren, terwijl de mens al duizenden jaren hetzelfde reageert op zijn omgeving.

In grote lijnen werkt het model als volgt. Fogg stelt dat er drie element op hetzelfde moment bij elkaar moeten komen: Motivation (iets willen) Ability (iets eenvoudig

kunnen doen) en een Trigger (een duwtje in de rug). Als iemand een bepaald gedrag niet vertoont, dan ontbreekt één van deze elementen, of ze komen niet op hetzelfde moment bij elkaar.

Wat kunnen we hier nu mee als marketeers en markt-onderzoekers? Veel marktonderzoek heeft een relatie met gedrag. Immers, onze opdrachtgevers (meestal marketeers) willen het gedrag van hun doelgroep beïnvloeden. In veel gevallen gaat het uiteindelijk om koopgedrag. Daarvoor hebben ze allerlei middelen ter beschikking (de traditionele marketingmix). Fogg geeft aan dat er verschillende manieren zijn om elk van de elementen uit het model te beïnvloeden. Zo zijn er volgens hem drie diepere dimensies van motivatie. Dit zijn 'sensatie' (plezier vs pijn), 'verwachting' (hoop vs angst) en 'sociale cohesie' (acceptatie vs afwijzing). Dit laatste punt verklaart volgens hem voor het overgrote deel het succes van Facebook en andere social media. Ook de andere twee elementen uit het model zijn weer onderverdeeld in een aantal subdimensies.

**Figuur 11.5** Wat verklaart het menselijk gedrag?  
(Copyright: BJ Fogg, overgenomen met toestemming)



Marktonderzoekers proberen van oudsher het gedrag van mensen te voorspellen. En juist in dit voorspellen zijn we vaak niet heel goed gebleken. We kunnen wel goed meten wat mensen in het verleden gedaan hebben. Maar waarom dat was blijft vaak onduidelijk, eenvoudig omdat mensen niet in staat zijn om hun eigen gedrag en drijfveren te kennen. Modellen maken menselijk gedrag voorspelbaar. Het toepassen van dit soort modellen kan enorm helpen om de wereld om ons heen tastbaar, meetbaar en verklaarbaar te maken. Het model van Fogg vertelt ons wat we zouden moeten meten en helpt daarmee enorm bij de formulering van de onderzoeksvragen.

### Het internet

Uiteraard kun je online veel bruikbare modellen vinden. Er zijn diverse bruikbare websites met modellen. Let er hierbij wel op dat sommige modellen gesponsord en gekleurd zijn, dan wel niet gevalideerd zijn. Studenten worden dan ook veelal verplicht om te zoeken in 'academische' bronnen, hetgeen wil zeggen dat alleen modellen gebruikt mogen worden die met behulp van gedegen onderzoek gevalideerd zijn.

Twee suggesties voor mogelijke bronnen:

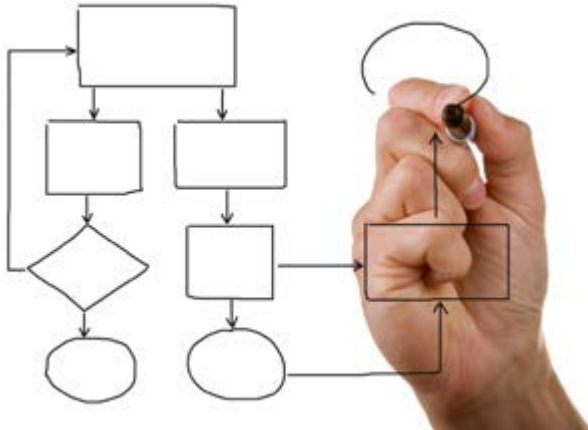
[www.managementgoeroes.nl/marketing-modellen](http://www.managementgoeroes.nl/marketing-modellen)

[www.toolshero.nl](http://www.toolshero.nl)

### Kwalitatief onderzoek

Kom je op basis van boerenverstand en deskresearch niet tot een acceptabel model, of wil je een eerste schets van je model getoetst en aangescherpt hebben, dan is het aan te raden om met de doelgroep in gesprek te gaan. Met behulp van diepgaand kwalitatief onderzoek kom je er achter welke elementen een rol spelen en hoe die mogelijk in relatie tot elkaar staan. Belangrijk is dan wel om te beseffen dat je nog niets aangetoond hebt, je hebt alleen (sterke) aanwijzingen over hoe de wereld in elkaar zit. En als je vaststelt dat er relaties bestaan, dan weet je nog weinig over hoe sterk die relaties zijn. Vandaar dat kwalitatief en kwantitatief onderzoek elkaar vaak aanvullen. Op de keuze tussen kwalitatief en kwantitatief onderzoek en de specifieke toepassingen ervan, gaan we in hoofdstuk 18 dieper in.

## Customer Journey Mapping: oude wijn in nieuwe zakken?



Customer journeys zijn hot. Marketeers zijn dol op het in kaart brengen van de 'reis' die een consument aflegt. Niet alleen bij verkoopprocessen, maar ook bij serviceprocessen. Het resultaat is een weergave van alle interacties van een klant met een organisatie. Het maakt inzichtelijk in welke mate je het klantproces succesvol hebt ingericht en welke invloeden van buitenaf een rol spelen. Voorbeelden van customer journeys: 'ik wil een hypotheek afsluiten' of 'ik heb een klacht over mijn nieuwe koffiezetapparaat die ik opgelost wil hebben'. Het in kaart brengen van klantprocessen kan zowel met bestaande als met nog te ontwerpen klantprocessen.

In essentie is customer journey mapping een manier om een proces vanuit het perspectief van een klant te visualiseren. Het beschrijft de stappen, beslissingen en ervaringen van een klant gedurende de spreekwoordelijke reis die een klant maakt om zich te oriënteren, een product of dienst aan te schaffen en er gebruik van te maken. Het omvat alle contactmomenten en via alle kanalen en houdt ook rekening met stappen die buiten de organisatie om gebeuren. En juist de breedte van de procesanalyse maakt het instrument krachtig. Bij veel organisaties zijn communicatiekanalen slecht op elkaar afgestemd en werken organisatieonderdelen als losse silo's. Customer journey mapping legt die manco's bloot, daar waar marktonderzoek traditioneel contactmomenten in isolatie onderzoekt.

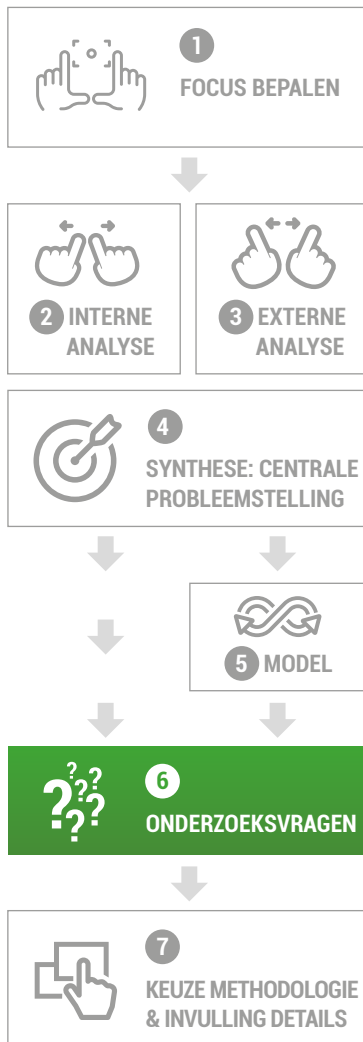
Feitelijk is het in kaart brengen van de customer journey niets meer dan het bouwen van een model. Met behulp van boerenverstand of kwalitatief onderzoek vorm je een model dat beschrijft welke stappen een klant doorloopt. Vervolgens meet je hoe de doelgroep elke stap ervaart (lieftst kwantitatief). Het vernieuwende is vooral dat het hele proces in kaart wordt gebracht. Niet alleen de interacties met een organisatie, maar ook wat daarvoor, daarna en tussendoor gebeurt. Voor opdrachtgevers is het een verfrissende methode om de blik van buiten naar te kunnen richten, zonder gehinderd te worden door de muren binnen de eigen organisatie.



# 12



## HELDERE EN MEETBARE ONDERZOEKSVRAGEN



De probleemanalyse leidt via de onderzoeksdoelstelling(en) tot één of meerdere zo concreet mogelijke onderzoeksvragen. Dit is de ontbrekende informatie, de puzzelstukjes die nog nodig zijn om een beslissing te kunnen nemen. De onderzoeksvragen vormen de brug tussen de onderzoeksdoelstelling en de opzet van het onderzoek en uiteindelijk de rapportage. Onderzoeksvragen dienen één onderwerp te behandelen, een relatie te leggen met de te nemen beslissingen, specifiek en meetbaar te zijn en het moet ook nog realistisch zijn om ze te beantwoorden met een onderzoek. Deze eisen maken dat je in de volgende stap, de operationalisatie, de onderzoeksvragen kunt vertalen naar iets wat je daadwerkelijk kunt meten.

In deze fase denk je ook na over de mogelijke uitkomsten van je onderzoek. Onderzoeksresultaten zijn moeilijk te interpreteren als vooraf niet wordt nagedacht over de betekenis van resultaten van onderzoek. In veel gevallen helpt het je in de analysefase als je normen hebt opgesteld voor de uitkomsten. Idealiter doe je dit vooraf samen met de opdrachtgever. Het opstellen van normen kan ook in de vorm van hypothesen die getoetst worden tijdens het onderzoek.

In de voorgaande hoofdstukken is beschreven hoe we komen tot een probleemstelling en onderzoeksdoelen. Duidelijk is welke informatie, kennis en inzichten nodig zijn en wat de relatie hiervan is met de beslissingen of keuzes die de opdrachtgever moet nemen/maken. De onderzoeksvragen vormen een nadere uitwerking van de onderzoeksdoelstellingen.

In deze fase gaat de onderzoekersbril weer op. Een onderzoeksvraag moet namelijk meetbaar zijn en dit kan alleen vastgesteld worden als bekend is wat de (on)mogelijkheden van de verschillende methoden van onderzoek zijn.

## 12.1 EISEN AAN ONDERZOEKSVRAGEN

Een basiseis aan een onderzoeksvraag is dat deze duidelijk en eenduidig is. Daarnaast moeten onderzoeksvragen voldoen aan de volgende eisen:

- › Ze kunnen leiden tot eenduidige conclusies en aanbevelingen;
- › Ze moeten meetbaar zijn;
- › Ze moeten haalbaar zijn (in termen van budget, tijd en mogelijke andere beperkingen opgelegd door de opdrachtgever).

### Duidelijk en eenduidig

Een onderzoeksvraag moet voor elke betrokkene direct duidelijk en eenduidig aangeven wat je wilt gaan onderzoeken. Denk bijvoorbeeld aan de situatie waarin jou gevraagd wordt om een probleemanalyse te doen. Iemand anders gaat vervolgens met de uitkomsten daarvan de opzet van onderzoek bedenken en het onderzoek verder uitvoeren. De door jou geformuleerde onderzoeksvragen moeten zodanig zijn dat de ander volledig begrijpt wat er onderzocht moet worden. Daarnaast moet hij of zij concrete aanknopingspunten hebben voor het uitdenken van de juiste aanpak van het onderzoek. Een vraag van een

opdrachtgever als 'Wat is ons imago?' is veel te vaag. Het is zaak deze concreter te maken en de relatie met een beslissing te leggen. Hiervoor is het wenselijk dat een onderzoeksvraag slechts één onderwerp behandelt. Als er meerdere onderwerpen in een onderzoeksdoelstelling voorkomen, splits je deze in meerdere onderzoeksvragen. Daarnaast moeten de begrippen die gebruikt worden in een onderzoeksvraag een eenduidige betekenis hebben. Dit speelt vooral bij abstracte begrippen als behoefte, belang, imago en tevredenheid. In een aantal gevallen betekent dit dat je een toelichting moet geven op deze begrippen.

### Kunnen leiden tot conclusies en aanbevelingen

Een gevonden resultaat zou min of meer moeten leiden tot een heldere conclusie en daarmee ook tot een aanbeveling. Dit is vaak een dilemma bij kwantitatief, toetsend onderzoek. Denk eens aan het volgende voorbeeld. We meten de koopintentie voor een nieuw product. Dit blijkt 35% te zijn. Kun je hier een heldere conclusie en een aanbeveling (het product wel of niet introduceren) op baseren? We staan hier verder bij stil in de volgende paragraaf over normen vooraf en hypothesen. Om te beoordelen of onderzoeksvragen voldoen aan deze eis, kun je denken aan scenario's. Wat als ... uit het onderzoek komt? Kan ik dan een aanbeveling doen?

### Meetbaar

Een onderzoeksvraag moet te beantwoorden zijn met één van de bekende methoden van onderzoek. Dit wil niet zeggen dat de onderzoeksvraag direct leidt tot een specifieke methode, die keuze moeten we nog maken, maar de onderzoeksvraag moet wel verwijzen naar vindbare of meetbare informatie.

De meetbaarheid wordt mede bepaald door het eerste criterium, de duidelijkheid. Een voorbeeld van een onduidelijke, en daarmee niet meetbare, onderzoeksvraag: 'Hoe zien onze klanten er uit?' De opdrachtgever wil blijkbaar een beschrijving van de populatie van klanten, maar op welke kenmerken dit zou moeten zijn, is onduidelijk. Een betere formulering zou zijn:

Beschrijf onze klantenpopulatie op de volgende kenmerken:

- › Jaaromzet;
- › Producten die men afneemt;
- › Duur van de relatie in jaren;
- › Winstgevendheid van de klant.

Zo geformuleerd is precies duidelijk welke kenmerken van klanten we naar op zoek zijn en kun je direct gaan nadenken over hoe je die kenmerken kunt meten.

### Haalbaar

Dit criterium hangt samen met het voorgaande criterium, de meetbaarheid. Men moet zich afvragen of de gewenste informatie te verkrijgen is binnen de voorwaarden van tijd, budget en eventuele andere voorwaarden die de opdrachtgever stelt. Uiteraard is het zo dat je pas een eindoordeel over de haalbaarheid kunt geven als je goed hebt nagedacht over de mogelijke manieren om een probleem te onderzoeken. Het kan daarom goed zijn dat je onderzoeksvragen naar aanleiding van de keuze van de methodologie nog worden aangepast. Belangrijk bij dit criterium is om te bedenken met welke nauwkeurigheid het nodig is om de vraag te beantwoorden. Een vraag als deze zal moeilijk te beantwoorden zijn met grote nauwkeurigheid: wat zal het effect (in procenten) van de nieuwe reclamecampagne zijn op de verkopen van ons product?

### Wat zijn onderzoeksvragen niet?

Een onderzoeksvraag is niet hetzelfde als een beslissing. 'Wat moeten we doen om de omzet te verhogen?' is een voorbeeld van een onjuiste onderzoeksvraag. Het vraagt naar een aanbeveling voor een beslissing (en is dus een managementvraag dan een onderzoeksvraag). Een onderzoeksvraag is ook niet hetzelfde als een enquêtevraag. Daar zit een stap tussen die we operationalisatie noemen (zie 12.3). De onderzoeksvraag kan bijvoorbeeld zijn: wat is de koopintentie voor onze nieuwe smaak chips? Bij het opstellen van de

vragenlijst kan deze onderzoeksvraag worden vertaald één of meerdere vragen waar een respondent antwoord op kan geven, om te meten.

## 12.2 HOE KOM JE TOT GOEDE ONDERZOEKSVRAGEN?

Voor de formulering van een set goede onderzoeksvragen volg je de volgende stappen:

1. Over welke onderwerpen denk je informatie nodig te hebben? Wat je wil je daarover weten?
2. Zet deze vragen in een logische volgorde
3. Beperk en breng prioriteiten aan
4. Maak de geselecteerde onderzoeksvragen meetbaar: operationaliseer
5. Check of het haalbaar is om – in één onderzoek – alle onderzoeksvragen te beantwoorden

### Ad 1. Welke onderwerpen?

De probleemanalyse bestaat uit het stellen van vragen. Gedurende de probleemanalyse ben je een aantal vragen tegen gekomen die je niet direct kunt beantwoorden. Deze vormen potentiële onderzoeksvragen. Noteer in deze fase alle onbeantwoorde vragen die je bent tegen gekomen in je eigen woorden.

### Ad 2. Logische volgorde

Uiteindelijk moet een set onderzoeksvragen ontstaan in een logische volgorde, waarbij het duidelijk is dat de beantwoording van deze vragen in deze volgorde leidt tot een serie conclusies (inzichten) die gezamenlijk leiden tot heldere aanbevelingen. Het is zinvol bij het opstellen van de onderzoeksvragen uit te gaan van het basismodel van wat we onder een probleem verstaan: beschrijven (van de situatie), beoordelen van de situatie, verklaren van de situatie, zoeken naar oplossingen en eventueel testen van een of meerdere oplossingen.

### **Ad 3. Beperk en breng prioriteiten aan**

Het zal voorkomen dat uit de probleemanalyse een hele serie onderzoeksvragen voort komt. Het komt ook regelmatig voor dat een opdrachtgever heel veel onderzoeksvragen aandraagt. Een onderzoek waarmee je probeert een veelheid aan onderzoeksvragen te beantwoorden, levert in de praktijk echter vaak weinig bruikbaar op.

Als je een lange lijst met onderzoeksvragen hebt, probeer dan eerst categorieën aan te maken met een hoofdvraag en subvragen. Bedenk vervolgens of bepaalde vragen echt noodzakelijk zijn om een beslissing te kunnen nemen of dat je daarover aannames kunt doen.

Ook helpt het als je veel onderzoeksvragen hebt om een prioriteit aan te brengen in je onderzoeksvragen. Deze prioritering kan je helpen bij de keuze voor de onderzoeksmethodologie, vooral als blijkt dat niet alle onderzoeksvragen met behulp van dezelfde onderzoeksmethode kunnen worden beantwoord.

### **Ad 4. Operationaliseer: maak de onderzoeksvragen meetbaar**

Dit betekent dat je alle begrippen die in onderzoeksvragen voorkomen zodanig omschrijft en definieert dat ze in theorie meetbaar zijn. In 12.3 komen we hier nader op terug.

### **Ad 5. Is het haalbaar?**

Hier maak je allereerst de slag naar de onderzoeksmethoden en –technieken die tot jouw beschikking staan. Het kan zijn dat een onderzoeksvraag theoretisch wel meetbaar is, maar dan alleen met een methode of techniek waar jij geen toegang tot hebt. Je kunt de vraag of een onderzoeksvraag haalbaar is ook nog even parkeren. Je kunt tijdens het bepalen van de onderzoeksaanpak altijd nog de onderzoeksvragen heroverwegen als blijkt dat deze niet haalbaar zijn.

Vervolgens kijk je of je verschillende onderzoeksvragen vragen om geheel verschillende methoden. Bijvoorbeeld enkele onderzoeksvragen zijn kwalitatief van aard, terwijl andere onderzoeksvragen duidelijk vragen om een kwantitatief onderzoek. In dat geval kun je voorstellen om het onderzoek te splitsen in enkele deelonderzoeken die gelijktijdig om na elkaar kunnen worden uitgevoerd.

## 12.3 OPERATIONALISATIE

De output van de probleemanalyse bestaat onder andere uit een heldere set onderzoeksvragen of hypotheses. Als onderzoek wordt uitgevoerd met behulp van ondervraging, moeten de onderzoeksvragen vervolgens worden vertaald naar een vragenlijst of gespreksleidraad. Een soortgelijke exercitie vindt plaats bij observatie, als we bepalen wat we precies gaan observeren. Dit noemen we operationalisatie.

Respondenten zijn mensen en we weten intussen dat mensen een bijzonder soort geheugen hebben. Ze zijn niet altijd in staat direct aan te geven hoe en waarom beslissingen worden genomen. Psychologen weten dit al lang en hebben in de loop der tijd manieren ontwikkeld om een beter zicht te krijgen op wat er zich in de hoofden van mensen afspeelt. Via indirecte, samengestelde vraagstellingen krijgen we inzicht in hoe mensen beslissingen nemen. En steeds vaker kijken we letterlijk in het hoofd van mensen met behulp van geavanceerde meettechnieken die steeds vaker in het vakgebied marketing worden ingezet. Maar nog weten we lang niet altijd hoe keuzeprocessen daadwerkelijk in hun werk gaan. Wel weten we steeds beter hoe we met behulp van slimme manieren van vragen stellen dichterbij onbewuste processen kunnen komen. Vaak wordt deze kennis en ervaring bij het opzetten van een vragenlijst niet gebruikt en zien we dat onderzoeksvragen direct worden vertaald in enquêtevragen: 'Waarom heeft u dit merk gekocht?' is in vele gevallen een soort vraag waarop respondenten geen echt antwoord kunnen geven.

Operationaliseren is het meetbaar maken van de variabelen of relaties die in de onderzoeksvragen voorkomen. Bij het operationaliseren kijk je naar twee soorten woorden in de onderzoeksvraag: de variabelen en het vragend voornaamwoord en specificeert deze zodanig dat er een meetbare vraag ontstaat.

Bij operationalisatie kijken we eerst naar de begrippen, de variabelen die in de onderzoeksvraag voorkomen. Elk begrip dat in een onderzoeksvraag voorkomt, wordt als volgt beschreven:

- › Van een woord naar een begrip: de begripsdefinitie. Je geeft aan wat je met het woord bedoelt.
- › Van een begrip naar een meetbaar verschijnsel in de werkelijkheid: de operationele definitie. Meetbaar door middel van een of meerdere vragen aan een groep respondenten bij ondervraging of meetbaar met een andere onderzoeksmethode.

In feite leg je de relatie tussen de (abstracte) woorden uit het conceptuele model en de werkelijkheid. Een onderzoeksvraag bevat één of meerdere variabelen. Een voorbeeld van een onderzoeksvraag met één variabele is:

---

### “ Wat is de leeftijdsverdeling binnen de groep kopers van merk A? ”

---

De variabele is leeftijd. Een variabele die relatief eenvoudig te operationaliseren is. Het enige wat je moet doen is nadenken hoe exact je de leeftijd wenst te meten: de specificatie van het vragend voornaamwoord 'wat'. Kun je volstaan met een indeling in klassen of wil je de exacte leeftijd weten. In een enquête kun je deze onderzoeksvraag direct omzetten in 1 enquêtevraag.

Laten we eens kijken naar de variabele bekendheid. We zullen eerst een definitie moeten geven van het woord. Hierbij komt al direct de vraag naar voren of we de spontane, de geholpen of de totale bekendheid (spontaan + geholpen) bedoelen. Stel nu dat we besluiten dat we de spontane bekendheid willen meten.

De *begripsdefinitie* is dan: Hoeveel mensen uit onze doelgroep kennen spontaan, zonder geholpen te worden, het merk X?

De *operationele definitie* zou kunnen zijn: Welk percentage van de mensen uit onze doelgroep noemt spontaan het merk X als hen gevraagd wordt merken te noemen voor de productgroep? Hieruit is direct een meetbare enquêtevraag af te leiden.

Sommige begrippen zijn moeilijker te definiëren dan andere. Op het eenvoudigste niveau staan de begrippen die direct meetbaar zijn door waarneming of door een enkele vraag, denk aan leeftijd, lengte, bezit van een auto. Een stap moeilijker zijn begrippen omtrent gedrag die niet direct observeerbaar of meetbaar zijn. Denk aan het begrip vrijetijdsbesteding. Daaronder kunnen vele vormen van gedrag vallen, waarvan het bijna onmogelijk is deze alle te beschrijven. Wil je deze variabele meten, dan zal eerst het begrip gedefinieerd moeten worden. En zoals duidelijk zal zijn, zal het onderzoeksresultaat in sterke mate bepaald worden door deze definitie. De hoogste moeilijkheidsgraad vormen de zogenaamde theoretische constructen. Dit zijn begrippen die in het geheel niet waarneembaar zijn. Denk aan attitudes, meningen, emotie en betrokkenheid. Hierbij zit het probleem niet zozeer in de begripsdefinitie (die is vaak wel te vinden in de theorie), maar in de operationele definitie (hoe meten we het?).

Voor het meten van deze niet direct waarneembare begrippen zijn vaak meerdere enquêtevragen nodig. Schaalvragen zijn hiervan een voorbeeld.

“ Een van meest pregnante voorbeelden van een moeilijk meetbaar begrip betreft ‘geluk’. Reeds vanaf de jaren 50 houden wetenschappers zich bezig met de vraag hoe geluk van mensen gemeten kan worden. Via één directe vraag – “Hoe gelukkig voelt u zich (op dit moment)? – of met behulp van een serie schaalvragen waarbij het, al dan niet gewogen – gemiddelde van de antwoorden als uitkomst wordt genomen. ”

Het kan ook zijn dat een onderzoeksvraag zich richt op de relatie tussen twee of meerdere variabelen, zoals in deze onderzoeksvraag:

“ Wat is de relatie tussen tevredenheid en loyaliteit op de markt voor mobiele telefonie? ”

In dat geval moeten we zoeken naar operationalisaties voor de twee variabelen tevredenheid en loyaliteit én voor de relatie tussen die twee.

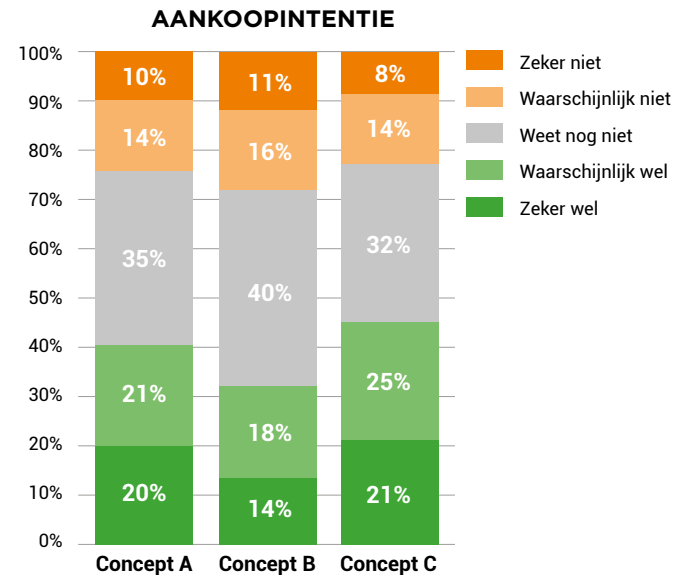
## 12.4 BENCHMARKS, HYPOTHESES EN VERGELIJKINGEN

Onderzoekresultaten zijn moeilijk te interpreteren als vooraf niet wordt nagedacht over de betekenis van uitkomsten. Dit geldt vooral voor kwantitatief onderzoek. Bij het opstellen van onderzoeksvragen is het zaak hier rekening mee te houden en ook bij het opstellen van je model kun je hiertoe een voorzet geven.

Laten we eens kijken naar de resultaten van een vraag die gesteld is in een producttest voor een nieuw product. Eén van de vragen had betrekking op de koopintentie:

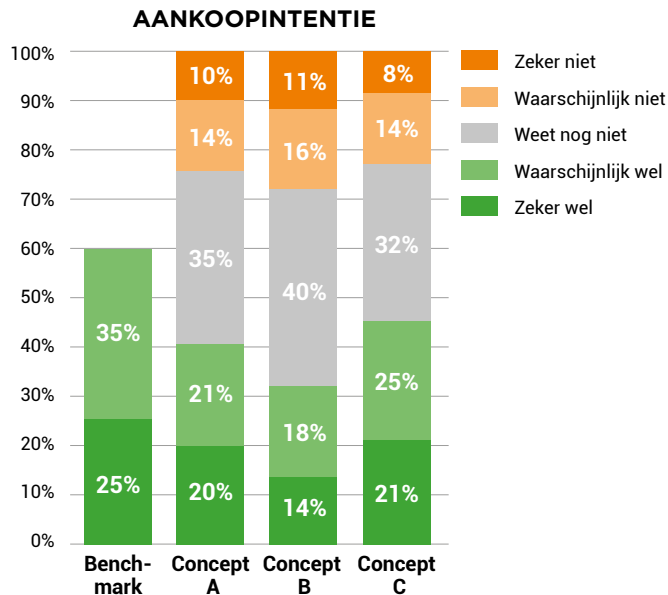
‘Hoe waarschijnlijk of onwaarschijnlijk is het dat u dit product gaat kopen?’. De resultaten staan in figuur 12.1.

Figuur 12.1 Resultaat aankoopintentie



Als vooraf niet is nagedacht over het verwachte resultaat en als er verder geen informatie beschikbaar is, is dit resultaat moeilijk te interpreteren. Van de respondenten zegt 46% concept C waarschijnlijk/zeker wel te overwegen en daarmee is dat het best scorende concept uit dit onderzoek. Maar is dit een goed of slecht resultaat? Is het voldoende om het product met vertrouwen op de markt te kunnen brengen? Om dit te kunnen beoordelen, is het nodig om vooraf bepaald te hebben wat een goed resultaat is, en wat een slecht resultaat. We hebben dus een norm of benchmark nodig. Een norm kan bijvoorbeeld zijn opgesteld op basis van eerder onderzoek naar soortgelijke producten. In figuur 12.2 nogmaals dezelfde uitkomsten maar nu met een benchmark.

**Figuur 12.2 Resultaten aankoopintentie versus benchmark**



De interpretatie is nu een stuk duidelijker. Geen van de onderzochte concepten haalt de benchmark voor koopintentie.

Een benchmark of norm kan gebaseerd zijn op ervaring, eerder onderzoek of wetenschappelijk geteste inzichten. De norm zou dan bijvoorbeeld kunnen zijn: Het nieuwe product heeft aan kans van slagen als minimaal 60% van de doelgroep het product 'waarschijnlijk' of 'zeker' zal overwegen. Een andere norm zou kunnen zijn: Het percentage 'waarschijnlijk' of 'zeker' overwegen moet voor het nieuwe product minimaal 5 procentpunten hoger zijn dan dat voor het bestaande product. Door normen vooraf af te stemmen met de opdrachtgever, voorkom je discussie achteraf. Zie het volgende voorbeeld:

Uit een onderzoek naar een nieuw verzekeringsproduct kwam naar voren dat 7% van de doelgroep de nieuwe verzekering zei te gaan afsluiten als deze op de markt zou komen. Wij concludeerden dat de belangstelling minimaal was. De opdrachtgever was een andere mening toegedaan en rekende zichzelf rijk: 'Uit de conclusies halen wij dat 7% van de geënquêteerden aangeeft het product (zeer) waarschijnlijk af te sluiten, ofwel circa 150.000 gezinnen. Dit uitgaande van 2 miljoen gezinnen in de leeftijdsdoelgroep met een koopwoning.'

Voor veel vragen, zowel onderzoeksvragen als enquêtevragen, is het dus wenselijk om vooraf de normen of grenzen te bepalen, zodat deze achteraf getoetst kunnen worden. In dit kader is het onderscheid tussen deductieve en inductieve vraagstellingen van belang.

**DEDUCTIEF** wil zeggen dat je in de probleemanalyse een theorie of hypothese ontwikkeld hebt, die je wilt testen. Verklarende, voorspellende en toetsende onderzoeksvragen zijn meestal deductief van aard.

**INDUCTIEF** wil zeggen dat je een theorie wilt ontwikkelen op basis van de analyse van de data die je verzameld hebt. Een onderzoeksvraag die begint met 'waarom' duidt veelal op een inductief karakter, tenzij in de vraag het waarom nader is uitgewerkt.

Over het algemeen is een deductieve insteek eenvoudiger te onderzoeken dan een inductieve. In ieder geval zijn de resultaten vaak eenduidiger te formuleren. Een voorbeeld: Een opdrachtgever heeft een nieuwe verpakking\* ontwikkeld en vraagt je te onderzoeken wat het oordeel is over deze nieuwe verpakking door consumenten. Zonder verder analyse van het probleem zou een (inductieve) onderzoeksvraag kunnen luiden:

\* Voor verpakking kan ieder marketinginstrument worden ingevuld.

---

## “ Wat vinden consumenten van de nieuwe verpakking? ”

---

Als we het vraagstuk analyseren, zoeken we uit wat een verpakking tot een goede verpakking maakt, welke functie een verpakking heeft en wat de opdrachtgever wil bereiken met de nieuwe verpakking. We zouden bijvoorbeeld tot de volgende (deductieve) onderzoeksvraag kunnen komen:

---

## “ Scoort de nieuwe verpakking significant beter dan de huidige verpakking op de aspecten opvallendheid en herkenbaarheid? ”

---

Ook bij kwalitatief onderzoek is het verstandig om vooraf goed na te denken over mogelijke uitkomsten. Ter illustratie een voorbeeld:

Respondenten kregen een aantal verpakkingsdesigns van een merk energiedrank te zien en er werd gevraagd naar hun voorkeur. Eén design werd afgewezen, want men vond het te druk. Een minder druk design kreeg de voorkeur. Hoeveel waarde moeten we in dit geval hechten aan de voorkeur van de respondenten? We weten dat mensen rustige designs beter waarderen, omdat onze hersenen zich daar beter bij voelen. Maar het gaat er helemaal niet om dat de consument zich comfortabel voelt, het gaat er primair om dat de verpakking de aankoopdrivers en gewenste merkwaarden communiceert. En 'druk' past nu net heel goed bij de merkwaarde 'energie'. Het drukke design is dus effectiever, ondanks de voorkeur van de consumenten.

*(Ontleend aan 'Consument= klankbord=expert=scheidsrechter=...'; Kees van Duyn, Clou 53)*

Geïsoleerd zijn onderzoeksresultaten vaak moeilijk te beoordelen. Wat bijvoorbeeld te denken van de volgende onderzoeksresultaten:

- › 43% Van de Nederlanders is tegen kernenergie.
- › De Nederlandse volwassene eet gemiddeld 2,1 bruine boterhammen per dag.
- › Het gemiddelde rapportcijfer dat klanten geven aan bedrijf A is 7,1.
- › Op het aspect 'waar voor je geld' scoort bedrijf B gemiddeld 3,4 op een 5-puntsschaal.

In isolatie bekeken hebben deze resultaten weinig betekenis. In de praktijk zien we dan vaak dat de onderzoeker er achteraf een (deels subjectieve) betekenis aan toekent in de vorm van 'goed', 'hoog', etc. en daar vervolgens conclusies op baseert. Om op een betere manier een betekenis toe te kennen aan een onderzoeksresultaat, zou je andere vragen kunnen stellen waarmee de resultaten vergeleken kunnen worden. In het voorbeeld van de vraag over kernenergie worden ook vragen gesteld over andere manieren van energieopwekking; in het voorbeeld van het gemiddeld rapportcijfer over bedrijf A wordt ook onderzocht wat het oordeel is over andere bedrijven, etc.. We bouwen hiermee de mogelijkheid in om te kunnen vergelijken en daarmee de uitkomsten in perspectief te zetten.

Een test om vast te stellen of het zinvol is om vergelijkingsvragen op te nemen, werkt als volgt: Neem een vraag die je aan de doelgroep wilt stellen en bedenk een of enkele mogelijke uitkomsten. Bedenk vervolgens wat je zou concluderen op basis van deze uitkomsten. Als je antwoord neigt naar 'dat hangt ervan af', moet je jezelf de vraag stellen waar dat van afhangt en welke vergelijkingsvragen je kunt bedenken om de vraag meer betekenis te geven.



## 12.5 ONDERZOEKSVRAGEN VOOR DOBBER



Op basis van de Centrale Probleemstelling voor Dobber kwamen we tot de onderstaande onderzoeksvragen:

Dobber Magazine is een hobbyblad voor sportvissers. De laatste jaren daalt het aantal abonnees en de losse verkoop, ondanks een stijging van het aantal sportvissers in Nederland. Vermoed wordt dat het blad als ouderwets wordt ervaren. Daarnaast wordt het ontbreken van een interactieve en inspirerende website als mogelijke oorzaak van de terugloop gezien. De eigenaar van het blad overweegt te stoppen met de uitgave. Maar als men besluit om door te gaan met het blad, zal een grondige aanpak van het complete aanbod (inclusief de site) noodzakelijk zijn.

Om deze beslissingen te kunnen nemen, is een fundamenteel, strategisch, verklarend en exploratief onderzoek nodig onder lezers en lezers die recent het blad hebben opgezegd. Dit moet inzicht opleveren in de beweegredenen om het blad op te zeggen en inzicht in de behoefte aan informatie over sportvissen die de uitgever kan bieden (offline en online). Onderzoeksvragen:

- › Hoe waarderen de huidige lezers (onderdelen van) het blad?
- › Wat zijn de belangrijkste redenen voor lezers om het blad op te zeggen?
- › Welke informatie zoeken en gebruiken sportvissers?
- › Hoe komen ze aan deze informatie? Wat zijn de belangrijkste bronnen?
- › Wat voor soort informatie zouden de leden willen vinden op de website?
- › Welke aanvullende functionaliteiten van de website zouden de leden nuttig vinden?
- › Wat voor functionaliteiten en informatie bieden websites van concurrerende uitgaven?

Je zult merken dat, in vergelijking met de oorspronkelijke vragen, de nieuwe onderzoeksvragen helderder zijn. Ook wordt duidelijker waar de antwoorden toe leiden. Tenslotte wordt ook veel duidelijker hoe de informatie boven water zou kunnen komen. Denk ook eens na hoe deze onderzoeksvragen geoperationaliseerd kunnen worden.

Merk op dat we geen model hebben toegepast voor dit specifieke onderzoek. De onderzoeksvragen zijn dan ook meer hypothesevormend in plaats van toetsend van aard. Oftewel, tijdens het onderzoek gaan we een model bouwen, dat weergeeft hoe de behoeften van (potentiële) lezers zich verhouden tot het gebodene.

Merk ook op dat we de onderzoeksdoelgroep hebben verbreed. We onderzoeken niet alleen lezers, maar ook ex-abonnees. Juist die groep is interessant om opzeggedenen te achterhalen. Een derde mogelijke doelgroep wordt vooralsnog buiten het onderzoek gelaten en dat zijn de niet-lezers. De reden hiervoor is dat de focus in eerste instantie op de mogelijkheden voor behoud van de huidige lezerskring ligt. In de toekomst kan worden overwogen om ook te onderzoeken of en hoe de groep niet-lezers te porren is voor Dobber.



KIES EEN EFFECTIEVE  
EN EFFICIËNTE AANPAK  
VAN ONDERZOEK

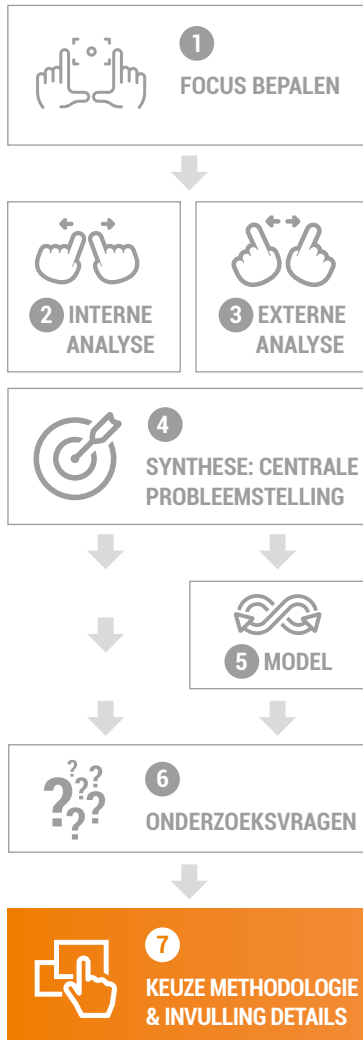


Na het doorlopen van de stappen uit deel 3 heb je helder voor ogen wat je wilt onderzoeken. Nu is het tijd geworden om je te buigen over hoe je dit gaat onderzoeken. Rekening houdend met de beperkingen die je tegen kunt komen en de voor- en nadelen van de verschillende manieren van onderzoeken, kom je tot een keuze. Belangrijk is hierbij om je te realiseren dat er meer mogelijk is dan de 'klassieke' enquête. Met behulp van een viertal vragen die we behandelen in deel 4, loop je alle mogelijkheden bij langs en voorkom je dat je mogelijkheden over het hoofd ziet.

# 13



## KIES JE ONDERZOEKSAANPAK



Na een gedegen probleemanalyse is het tijd om na te gaan denken over de optimale onderzoekopzet. Je onderzoeksvragen vormen hierbij de sleutel. Houdt er wel rekening mee dat er vaak meerdere manieren zijn om een onderzoeksvraag te beantwoorden. Vaak is niet eenduidig vast te stellen welke daarvan nu de beste is. Maar met behulp van een aantal eenvoudige vragen kun je in grote lijnen bepalen welke methoden je kunt overwegen.

Deze vragen zijn:

- Is het antwoord op de onderzoeksvraag al ergens te vinden of moeten we zelf data verzamelen en/of bewerken?
- Kunnen we de benodigde data verkrijgen door mensen te ondervragen of kunnen we beter observeren/registreren?
- Willen we een effect meten of voorspellen?
- Hebben we kwalitatieve of kwantitatieve informatie nodig?

In de vorige twee delen hebben we laten zien hoe je het probleem van de opdrachtgever analyseert. Als het goed is, ben je geëindigd met een set van duidelijke onderzoeksvragen waarvan de opdrachtgever beaamt dat die inderdaad de informatie zullen opleveren die hij nodig heeft. Ondertussen heb je al heel wat kennis opgedaan over de markt waarin je onderzoek gaat doen en over de specifieke omstandigheden bij je opdrachtgever.

Nu gaan we naar de volgende fase, de ontwerpfase.

Je gaat een onderzoek opzetten dat een antwoord op de onderzoeksvragen gaat opleveren. Er zijn verschillende manieren om informatie boven water te krijgen waarmee je je onderzoeksvragen kunt beantwoorden. In de volgende hoofdstukken leggen we uit hoe je bepaalt wat de optimale onderzoeksopzet is om je onderzoeksvraag te beantwoorden en waar je rekening mee moet houden.

Een paar overwegingen ter inleiding:

- › Vaak hebben marktonderzoekers de neiging om direct aan te nemen dat een onderzoek moet worden uitgevoerd door middel van het ondervragen van de doelgroep. Er zijn echter meer benaderingen mogelijk dan alleen ondervraging van de doelgroep. Je kunt bijvoorbeeld kijken naar wat er al bekend is, of je kunt gedrag observeren. Nieuwe (sociale) media bieden uitstekende mogelijkheden hiertoe, zoals we verderop zullen zien. Vaak loont het dus de moeite om te kijken of je eerst (een deel van) je onderzoeksvragen kunt beantwoorden op een andere manier dan ondervragen. Bekijk de keuze van de onderzoeksaanpak eens als volgt: Pas als je niets anders kunt bedenken weet om het vraagstuk aan te pakken, stel je je vragen direct aan de doelgroep.
- › Ook de keuze voor kwalitatief of kwantitatief onderzoek hoort thuis in deze stap. Deze keuze is echter vrijwel nooit een eenduidige; bijna altijd is er iets te zeggen voor zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek. Hiermee lopen we

tegen een risico aan: de keuze van de methode door de onderzoeker (of het bureau) wordt bepaald door persoonlijke voorkeur of door wat de onderzoeker in kwestie verkoopt. 'If you only have a hammer, you tend to see every problem as a nail.' verwoordde Abraham Maslow dit fenomeen in de vorige eeuw al. Ofwel, bureau X dat gespecialiseerd is in online kwantitatief onderzoek zal zeggen dat een online enquête de ideale oplossing is. Bureau Y, een kwalitatief bureau, zal groepsdiscussies voorstellen. Beide kunnen gelijk hebben. Bijkomende complexiteit is dat veel onderzoeken verschillende soorten onderzoeksvragen tegelijkertijd proberen te beantwoorden die niet altijd goed te combineren zijn in een onderzoek met behulp van één onderzoeksmethode.

- › Er zijn vrijwel altijd beperkingen of randvoorwaarden die voor een deel de keuze van de onderzoeksopzet bepalen. Het is belangrijk om deze beperkingen te begrijpen en je te realiseren dat de ideale onderzoeksopzet vaak onhaalbaar blijkt. In het volgende hoofdstuk worden deze beperkingen behandeld. Wat we nastreven, is dan ook de best mogelijke onderzoeksopzet binnen de gegeven randvoorwaarden.

## 13.1 HOE BEPAAL JE DE OPTIMALE METHODE(N) VAN ONDERZOEK?

Het ontwerp van een onderzoek is geen invuloefening, maar een iteratief proces waarbij je niet te snel moet kiezen voor een bepaalde methode. Het resultaat kan zijn dat gekozen wordt voor één methode of voor een combinatie van verschillende methoden. In dit deel behandelen we een aantal ingangen die je kunnen helpen bij het maken van de juiste keuze voor een onderzoeksaanpak. Deze ingangen zijn geformuleerd als vragen die je jezelf en je opdrachtgever kunt stellen. Met behulp van deze vragen kom je er achter wat de optimale onderzoeksmethode is. De vragen hoeven niet altijd in de genoemde volgorde beantwoord te worden, zolang ze maar allemaal aan bod komen.

### **Is het antwoord op de onderzoeksvraag al ergens te vinden of moeten we zelf data verzamelen en/of bewerken?**

Denk hierbij vanuit de waardeketen die in hoofdstuk 2 beschreven is. Een volledig antwoord op je onderzoeksvraag betekent dat je informatie of nog beter inzicht hebt. Dus meer dan alleen data. Er zijn dus verschillende mogelijkheden;

1. Je vindt in voor jou toegankelijke bronnen rapporten, artikelen etc. een volledig antwoord op je onderzoeksvraag.
2. Je vindt en/of hebt toegang tot data die na bewerking kunnen leiden tot antwoorden op de onderzoeksvraag. Deze situatie komt tegenwoordig veel voor (big data).
3. Je vindt noch directe antwoorden op de onderzoeksvraag noch data die tot een antwoord kunnen leiden. In het laatste geval zul je dus zelf data moeten verzamelen en stel je jezelf de volgende vragen.

### **Kunnen we de benodigde data verkrijgen door mensen te ondervragen of kunnen we beter observeren/registreren?**

Deze vraag is met name relevant indien de onderzoeksvraag betrekking heeft op menselijk gedrag en/of meningen. Mensen doen lang niet altijd wat ze zeggen en zeggen lang niet altijd wat ze doen. Vaak kun je dus beter kijken naar wat ze doen en soms kun je beter vragen stellen. In hoofdstuk 16 behandelen we verschillende manieren van observeren die je kunnen helpen om je onderzoeksvragen te beantwoorden.

### **Willen we een effect meten of voorspellen?**

Als het antwoord op deze vraag 'ja' is (en dat is vaker dan je denkt het geval), ontkom je er bijna niet aan om een onderzoek op te zetten volgens één of meer van de basisprincipes van een experiment, waarbij je een 0- en een 1-meting doet. In hoofdstuk 17 leggen we uit hoe je de uitgangspunten van een experiment kunt toepassen in marktonderzoek.

### **Hebben we kwalitatieve of kwantitatieve informatie nodig?**

Dit is een traditioneel onderscheid in marktonderzoek, meten versus begrijpen. In hoofdstuk 18 behandelen we deze keuze en de consequenties ervan in hoofdlijnen.

## **13.2 BEGIN BIJ DE ONDERZOEKSVRAGEN**

De keuze voor de beste aanpak van je onderzoek begint met de individuele onderzoeksvragen. Schrijf ze op en loop per individuele onderzoeksvraag de vragen hierboven langs. Het is belangrijk om dit per individuele onderzoeksvraag te doen, omdat het mogelijk is dat elke individuele onderzoeksvraag een andere optimale methode kent om deze te beantwoorden. Je kunt deze exercitie dan ook eindigen met twee situaties:

- › Alle onderzoeksvragen leiden tot dezelfde onderzoeksmethode.
- › Verschillende onderzoeksvragen leiden tot verschillende onderzoeksmethoden. In dit geval moeten er keuzes gemaakt worden.

In het eerste geval is het duidelijk wat je moet doen (rekening houdend met de beperkingen). In het tweede geval kun je een aantal kanten op:

- › Je voert het onderzoek uit in meerdere delen, waarbij verschillende methoden worden ingezet om verschillende onderzoeksvragen te beantwoorden.
- › Je maakt een keuze, waarbij je de belangrijkste onderzoeksvragen met de optimale methode beantwoordt, en minder belangrijke onderzoeksvragen niet, of met een minder ideale methode. Hier komt de prioritering in de onderzoeksvragen die je hebt aangebracht van pas.

Het is belangrijk je te realiseren dat er meestal niet één aanpak is die superieur is aan alle andere. Verschillende methoden hebben hun eigen voor- en nadelen. Het is dan ook niet mogelijk om een stroomschema te maken dat door middel van het beantwoorden van een aantal vragen je altijd leidt tot de ideale onderzoeks aanpak. Er is dus meestal ruimte voor discussie en je zult als onderzoeker altijd je keuze goed moeten beargumenteren.

In dit kader is ook het zogenaamde panorama principe van belang:

---

“ *Today we are all more aware of the fact that often the 'answer' does not lie in one single source of information but in the ability to see how different pieces of less than perfect information fit together to tell the story.\** ”

---

Ofwel, om een echt goed antwoord te krijgen, is het vaak beter om dit antwoord uit meerdere bronnen te verkrijgen. Door meerdere bronnen te gebruiken, krijg je een genuanceerder, maar tegelijk ook overtuigender antwoord op je onderzoeksvraag.

Daar komt nog bij dat je rekening moet houden met beperkingen die het optimale onderzoek in de weg staan. Het kan namelijk goed zijn dat er allerlei redenen zijn waarom een bepaalde onderzoeksmethode in de praktijk niet uitvoerbaar is.

Het is echter belangrijk om de beperkingen niet als uitgangspunt te nemen. Deze kunnen je namelijk afleiden van de keuze voor de optimale onderzoeksmethode en bovendien kunnen beperkingen vaak worden opgelost, bijvoorbeeld door een slimme vraagstelling of door op een slimme manier om aan een steekproef te komen. Toch is het op dit moment wel belangrijk om stil te staan bij de beperkingen die je tegen kunt komen bij de keuze voor de onderzoeks aanpak. In het volgende hoofdstuk behandelen we de belangrijkste beperkingen.

De stap van onderzoeksvragen naar methodologie lijkt eenrichtingsverkeer maar is dit in de praktijk niet. Om bruikbare onderzoeksvragen op te kunnen stellen moet je weten welke methoden en technieken er zijn waarmee de onderzoeksvragen beantwoord kunnen worden. Het werkt dus ook de andere kant op: de methoden en technieken die je ter beschikking hebt, bepalen mede welke (zinvolle) onderzoeksvragen je kunt formuleren. Het kan dus zijn dat je, nadat je over de onderzoeks aanpak bent gaan nadenken, je tot de conclusie komt dat je je onderzoeksvragen moet aanpassen, omdat het niet haalbaar is om de vragen die je in eerste instantie had geformuleerd, te beantwoorden.



## De Pepsi Proef (over het belang van de keuze van de onderzoeksmethode)

Begin jaren '80 werd een aantal mensen bij Coca-Cola zenuwachtig. Ooit domineerde Coca-Cola de wereldwijde frisdrankmarkt. Maar Pepsi was stilletjes bezig marktaandeel weg te knabbelen. Eén van de middelen die Pepsi inzette in de concurrentiestrijd was de Pepsi Proef. Coca-Cola drinkers werd gevraagd om twee glazen cola (blind) te proeven en hun voorkeur aan te geven. Keer op keer kozen de Coca-Cola drinkers voor Pepsi. Dit gegeven werd breed uitgemeten in een wereldwijde reclamecampagne. De eerste reactie van Coca-Cola was om de resultaten in twijfel te trekken, maar toen men zelf het onderzoek herhaalde, bleek dat er inderdaad een voorkeur bestond voor de smaak van Pepsi. Consumenten noemden deze 'zachter' en 'ronder'. De wetenschappers van Coca-Cola gingen aan de slag en kwamen met 'New Coke', die iets lichter en iets zoeter van smaak was (meer naar Pepsi smaakte dus). Uiteindelijk kwamen ze met een recept dat een grote voorkeur genereerde boven Pepsi. De nieuwe receptuur was door en door getest en de introductie kon dus niet mislukken. Maar dat gebeurde wel. Het werd een ramp.

Waarom werd New Coke een ramp, ondanks de ijzersterke onderbouwing met behulp van consumentenonderzoek? De onderzoeken werden uitgevoerd op een centrale locatie. Dit houdt in dat consumenten, bijvoorbeeld in een winkelcentrum, werden gevraagd om mee te doen aan een onderzoek. Ze proefden een paar slokken en gaven hun oordeel. Daarna proefden ze een paar slokken van een ander product en gaven weer hun oordeel en een voorkeur. Nu is het zo dat de menselijke smaakpapillen in eerste instantie een voorkeur hebben voor zoet. Maar als je meer van iets drinkt, dan verandert deze voorkeur. Na een heel glas kan de zoetheid gaan overheersen en gaan tegenstaan. En dat is precies wat er thuis op de bank gebeurt, daar drinkt iemand meestal een heel glas cola. Had Coca-Cola in plaats van het onderzoek op locatie een onderzoek gedaan waarbij mensen een hele fles mee naar huis mochten nemen en daar proberen, dan was één van de grootste marketingmislukkingen ooit voorkomen.

*(Naar Malcom Gladwell, Blink (2005), 'Pepsi Challenge, p155)*



De les die hieruit geleerd kan worden is de volgende. Als we mensen vragen iets te beoordelen in een situatie die ver afligt van de werkelijkheid, geven ze weliswaar oprecht gemeente antwoorden, maar die antwoorden zouden ook wel eens ver van de werkelijkheid af kunnen liggen. Als marktonderzoekers creëren we vaak een laboratoriumsituatie, omdat we andere beïnvloedende factoren willen uitsluiten.

Hiermee sluiten we ook relevante factoren uit, die weleens de onderzoeksuitkomsten zouden kunnen beïnvloeden. Bedenk daarom altijd hoe je zo dicht mogelijk de werkelijkheid van een consument kunt benaderen. In veel gevallen houdt dat in dat je de consument het best in zijn omgeving, op het door hem gekozen moment, mee kunt laten doen aan onderzoek.

### 13.3 DE MOGELIJKHEDEN: EEN OVERZICHT

De gereedschapskist van de marktonderzoeker zit vol met prachtige en krachtige methoden en technieken. Dit maakt het lastig kiezen. Om al deze mogelijkheden op een zinvolle manier te kunnen clusteren, kijken we naar de aard van de informatie die wordt verkregen en de manier waarop deze wordt verkregen. Hieruit volgt een indeling in vier kwadranten.

#### Informatie: gestructureerd v.s. ongestructureerd

Onder gestructureerde informatie verstaan we informatie die netjes in categorieën is ingedeeld. Gestructureerde informatie is relatief gemakkelijk te analyseren. Ongestructureerde data daarentegen is beschikbaar in 'ongrijpbare' vormen, zoals woorden, meningen, verhalen, filmpjes, etc.\*

#### Informatieverzameling: actief v.s. passief

Onder passieve informatie verstaan we informatie die al bestaat, onafhankelijk van de onderzoeker. De onderzoeker

maakt slechts gebruik van deze informatie. Actief verzamelde informatie ontstaat pas als we die informatie als onderzoekers produceren door het uitvoeren van een onderzoek.

Als we de beide vormen van informatie combineren, komen we tot een vierdeling in soorten informatiebronnen. Hiermee wordt ook direct duidelijk dat het scala aan mogelijke manieren om data te verzamelen om onderzoeksvragen te beantwoorden, vele malen groter is dan waar je in eerste instantie aan denkt bij het begrip 'marktonderzoek'. Ter illustratie, het 'traditionele' gereedschap is vetgedrukt.

Dit overzichtje zal alleen maar langer worden. Om een goede keuze te kunnen maken voor een onderzoeksmethode, kun je de vier vragen gebruiken die we in de volgende hoofdstukken behandelen. Daarbij is het niet alleen van belang dat je de juiste keuze maakt, maar ook dat je deze kunt onderbouwen. Maar voordat we aan de slag gaan met de keuze voor de onderzoeksmethode, behandelen we de beperkingen waar je rekening mee moet houden.

Tabel 13.1 Soorten informatiebronnen

VOORBEELDEN VAN VERSCHILLENDE SOORTEN VAN DATAVERZAMELING		AARD VAN DATA	
		GESTRUCTUREERD (KWANTITATIEF)	ONGESTRUCTUREERD (KWALITATIEF)
AARD VAN DATA-COLLECTIE	⊕ <b>ACTIEF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› <b>Vragenlijsten</b></li> <li>› Biometrische en neurologische aanpakken</li> <li>› (<b>Eye tracking</b>, facial coding, fMR/EEG, etc.)</li> <li>› Bezoekerstellingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› <b>Groepsdiscussies</b></li> <li>› <b>Diepte-interviews</b></li> <li>› Research communities</li> <li>› Observatie van gedrag</li> </ul>
	⊖ <b>PASSIEF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Interne data (bijv. transacties, website statistieken)</li> <li>› Externe data (bijv. verkeersstromen, locatiedata uit smartphones)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› <b>Desk research</b></li> <li>› Social media scan</li> <li>› Interne data (bijv. klachtenregistratie)</li> </ul>

\* Opgemerkt dient te worden dat er steeds meer tools beschikbaar komen om ongestructureerde data te analyseren. Denk aan textmining tools, die steeds ingenieuzer worden.

# 14



## BEPERKINGEN OM REKENING MEE TE HOUDEN

**Bij de keuze van de onderzoeksaanpak moet je rekening gaan houden met randvoorwaarden, ofwel beperkingen. Er zijn praktische beperkingen, zoals het budget van de opdrachtgever. Daarnaast zijn er wettelijke en ethische beperkingen die bepalen wat wel en niet kan en mag. De belangrijkste beperkingen zijn echter methodologisch van aard en zijn vooral relevant als je ervoor kiest om mensen te gaan ondervragen. Houd rekening met de mate waarin je in staat bent om een relevante groep mensen bereid te vinden mee te doen aan je onderzoek en de mate waarin mensen redelijkerwijs jouw vragen kunnen beantwoorden.**

Het is zinloos tijd te besteden aan een prachtig voorstel voor een uitgebreid en diepgaand onderzoek als je weet dat je opdrachtgever maar enkele duizenden euro's aan budget heeft voor dit onderzoek. Bij de keuze voor de methodologie houd je dus rekening met beperkingen en dat zijn er meer dan alleen het budget.

De beperkingen kunnen we indelen in vier categorieën:

- › **Praktisch;**
- › **Wettelijk/ethisch;**
- › **Wat kunnen mensen beantwoorden?;**
- › **Kun je de juiste mensen bereid vinden om mee te doen?**

Als er sprake is van belangrijke beperkingen, heb je er een extra uitdaging bij. Je kunt dan namelijk niet de ideale onderzoeksmethode voorstellen, want die is niet haalbaar. Je kunt wel de best mogelijke onderzoeksaanpak adviseren, binnen de gegeven beperkingen. In dat geval is het aan te raden om in je voorstel toch melding te maken van hoe het eigenlijk zou moeten en erbij te vermelden dat om budgettaire of andere redenen gekozen is voor een suboptimale oplossing. Vermeld er dan ook bij wat de consequenties zijn van de keuze voor de suboptimale methodologie, bijvoorbeeld dat een deel van de onderzoeksvragen niet uitgebreid beantwoord kan worden.

Eén voor één behandelen we in dit hoofdstuk de vier categorieën.

## 14.1 PRAKTISCHE BEPERKINGEN

Vaak vormen het budget en de timing de belangrijkste beperkingen waar je rekening mee moet houden bij de keuze voor een onderzoeksopzet. Vaak weet je niet precies hoeveel een opdrachtgever over heeft voor een onderzoek, maar kun je het wel redelijkerwijs inschatten, bijvoorbeeld aan de hand van de urgentie van het probleem en de prijzen van eerdere onderzoeken.

Praktische beperkingen kunnen ook ontstaan door het toonmateriaal dat de klant kan aanleveren. Denk bijvoorbeeld aan een pre-test voor een commercial. Het is in dat stadium vaak niet mogelijk een echte commercial aan te leveren, alleen een storyboard, simpelweg omdat de commercial pas opgenomen wordt na afloop van het onderzoek.

Tot slot zijn er logistieke beperkingen. Deze spelen bijvoorbeeld een rol als je onderzoek wilt doen naar bederfelijke producten. Voor alle praktische beperkingen geldt dat het belangrijk is om ze in beeld te hebben, ze goed door te spreken met de opdrachtgever. In veel gevallen is er wel een mouw aan te passen.

## 14.2 WETTELIJKE EN ETHISCHE BEPERKINGEN

Sommige zaken mag of wil je niet onderzoeken. Denk hierbij aan het ondervragen van kinderen en het testen van producten die mogelijk de gezondheid schaden (sigaretten, alcohol). Ook privacy en de opslag van persoonsgegevens zijn belangrijke issues. Diverse brancheverenigingen kunnen je helpen om te bepalen of iets wel of niet mag en aan welke

regels je je moet houden. In Nederland hanteren de bij de MOA (Center for Information Based Decision Making & Marketing Research) aangesloten onderzoeksbureaus de Gedragscode voor Onderzoek en Statistiek. Hierin wordt onder andere omschreven hoe wordt omgegaan met persoonsgegevens die worden verzameld en opgeslagen. Ook de Esomar, de Europese Vereniging voor Marktonderzoek, heeft uitgebreide richtlijnen opgesteld. Deze internationale code voor het marktonderzoek regelt de ethische en zakelijke basisprincipes van de uitvoering van markt- en opinieonderzoek zoals de rechten van de respondent en de verantwoordelijkheden van de onderzoekers.

In complexe gevallen is het zelfs aan te raden om vooraf juridisch advies in te winnen. Een speciaal geval is dat waarin een onderzoek mogelijk derden schade kan berokkenen.

Denk bijvoorbeeld aan:

- › Mystery shoppen bij een concurrent bij ingewikkelde aankoopprocessen. De tijd die je concurrent steekt in zo'n (fictief) aankoopproces kun je zien als schade die hij lijdt.
- › Onderzoek dat bedoeld is om aandacht in de media te genereren, waarbij aanbieders met elkaar worden vergeleken. Denk aan de jaarlijkse olieboltest. Leuk voor de winnaar, maar degene die onderaan het lijstje staat, zal hiervan nadelige gevolgen ondervinden. Mogelijk zal hij door middel van gerechtelijke stappen een schadevergoeding proberen af te dwingen als hij kan aantonen dat het onderzoek ondeugdelijk is uitgevoerd.

## 14.3 WAT KUNNEN MENSEN BEANTWOORDEN?

Als je overweegt om je onderzoek uit te voeren door middel van ondervraging van mensen, moet je rekening houden met de beperkingen die dit met zich meebrengt. Mensen kunnen niet alle soorten vragen beantwoorden, simpelweg omdat

ze het antwoord niet kunnen weten. Vooral het vragen naar waarom men iets doet of vindt, is vaak zinloos. Door slimme vraagstellingen en een slimme manier van onderzoeken kunnen we een deel van de beperkingen omzeilen. Aan deze beperking besteden we wat meer aandacht, omdat onderzoek vaak mis gaat, omdat de verkeerde vragen gesteld worden. Op de website [www.watisdevraag.nl](http://www.watisdevraag.nl) kun je de whitepaper 'De kunst van het vragen stellen' downloaden waarin dit onderwerp uitgebreider wordt behandeld.

Het onderstaande stuk komt uit een artikel over de inwoners van het Amazone gebied in Brazilië. Ze zijn regelmatig onderwerp van onderzoek, in dit geval in het kader van de impact van toekomstige infrastructurele projecten.

Ieder vel papier maakt Chico Augusto bij voorbaat zenuwachtig. Maar dan komt er een interviewer. 'Tja,' antwoordt hij, op de vragen die hij niet begrijpt. Als hij toch antwoord moet geven, kiest hij op de vraag: 'Wat doet u met uw gezin in uw vrije tijd?' voor de optie 'Naar de stad gaan of het centrum'. 'Vrije tijd' is geen begrip in het leven van Chico Augusto, en naar de stad ging hij voor het eerst op zijn 78ste, om zijn geboorteacte te halen. Nog een vraag: 'Wat doet u met uw afval?'. En Chico, die geen idee heeft wat ze bedoelen, kiest voor 'Op een veldje gooien of op het plein'. Chico geeft de honden te eten en voor de rest maakt hij alles zelf op.

De vragen zijn opgesteld vanuit het perspectief van de onderzoeker. De respondent leeft in een wereld die zodanig anders is dan die van de onderzoeker, dat het beantwoorden voor hem onmogelijk is. De respondent in het voorbeeld probeert er het beste van te maken. Lang niet altijd is het verschil in perspectief zo groot als in het Amazonegebied. Toch zien we vaak dat vragen vanuit de bril van de onderzoeker (of marketeer) worden geformuleerd en dat daardoor de bruikbaarheid van de antwoorden beperkt is.

Kijk eens naar de onderstaande vraag (zoals we die daadwerkelijk regelmatig tegenkomen). Probeer hem eens voor jezelf te beantwoorden.

*Wanneer u de totale kijktijd in een gemiddelde week op 100% stelt, kunt u dan aangeven hoeveel procent van uw kijktijd u naar elke zender kijkt? U heeft dus in totaal 100% om over de zenders te verdelen.*

Nederland 1	___%
Nederland 2	___%
Nederland 3	___%
RTL 4	___%
RTL 5	___%
SBS 6	___%
Discovery, National Geographic of Animal Planet	___%
Etc.	

Kun je hier een realistisch antwoord op geven? Nee. Je moet een heel aantal stappen doorlopen en een complexe rekensom maken om per zender tot een percentage te komen dat in de buurt komt van de werkelijkheid. En dan is er nog een aantal complicaties: Wat doe je met tijd die je aan het zappen bent? Tel je die mee of reken je alleen de tijd die je echt naar een programma kijkt? En wat is precies een 'gemiddelde week'? Als je champions league voetbal kijkt in een bepaalde week, is dat dan een gemiddelde week, of maakt dat de week juist afwijkend van het gemiddelde? De vraag zal weinig bruikbaar inzicht opleveren. En deze vraag is geen uitzondering. Goede vragen stellen is een kunst.

---

*“ The trouble with market research is that people don't think how they feel, they don't say what they think and they don't do what they say. ”*

---

Dit zei reclamemaker David Ogilvy in 1964. Hij had een punt. Vragen worden beantwoord door respondenten. En dit zijn mensen, met hun beperkingen en eigenaardigheden. En als ze eenmaal besloten hebben om deel te nemen aan het onderzoek, zijn ze veelal bereid alle vragen die wij ze stellen te beantwoorden. Of dit altijd de realiteit weergeeft, is echter de vraag.

Daniel Kahneman doet in zijn boek *Thinking, Fast and Slow* uitvoerig uit de doeken hoe er continue twee fictieve systemen aan het werk zijn. Hij noemt ze dan ook Systeem 1 en Systeem 2.

**SYSTEEM 1** is onze automatische, intuïtieve geest. Het draait om ervaring en routine; het werkt snel op basis van indrukken, ingevingen, intenties en gevoelens en mensen zijn zich niet bewust van wat er in het brein gebeurt. Systeem 1 gebruiken kost enerzijds weinig inspanning, maar kan anderzijds moeilijk onder controle gehouden worden. Ingevingen hoeven niet correct te zijn.

**SYSTEEM 2** controleert, analyseert en weegt af. Het wordt pas echt actief in complexere situaties. Systeem 2 zorgt voor bewuste aandacht en ratio. De mentale inspanning produceert gedachten, maar vraagt daarbij veel hersenactiviteit en – capaciteit.

Om te kunnen omgaan met alle prikkels, die continue op ons afkomen, domineert het eerste, onbewuste systeem. Bij ondervraging van mensen doen we vaak een beroep op de ratio, systeem 2 dus. We vragen naar wat men weet of zich kan herinneren over een bepaald onderwerp (kennis), wat men gedaan heeft (gedrag), etc.. We zullen rekening moeten houden met het gegeven dat men dat niet altijd direct adequaat kan reproduceren. Bij het stellen van vragen kun je daarom respondenten helpen om de juiste antwoorden uit het obeeuste deel van het brein te krijgen.

\* Zie o.a. Lamme, Victor *'De vrije wil bestaat niet.'* en Wegner, Daniel M. *'De illusie van de bewuste wil.'*

Impliciet in de aanpak van het opstellen van een vragenlijst of gespreksleidraad zit vaak de aanname dat mensen hun eigen gedrag kunnen verklaren. En dat we dus met behulp van een (directe) vraagstelling er achter kunnen komen hoe en waarom deze beslissing genomen is. Dit blijkt niet zo te zijn. Er is de laatste jaren veel onderzocht en geschreven over hoe het menselijk brein werkt en over de vrije wil\*. De psycholoog Ap Dijksterhuis schreef er een verhelderend boek over, *'Het slimme onbewuste'*, dat we aan iedereen die vragen stelt aan mensen kunnen aanbevelen.

De kernboodschappen uit het boek:

- › Veel van onze beslissingen en keuzes worden onbewust genomen/gemaakt (Systeem 1). We nemen een beslissing – bijvoorbeeld om een fles sinas van merk A te kopen, maar denken hier niet bewust bij na. De keuze voor merk A wordt ergens in ons brein gemaakt, zonder dat daar een bewust keuzeprocess aan ten grondslag ligt.
- › Mensen zijn niet goed in staat om hun eigen psychologische processen te kennen. Dit betekent dat een vraag naar het 'waarom' bijna per definitie een onjuist antwoord oplevert, want mensen kunnen eenvoudigweg niet weten welke processen en argumenten een rol hebben gespeeld bij het geven van een antwoord.

---

“ *Plat gezegd, ons bewuste lult meestal maar wat. Je kunt op basis van zo'n bewuste mening niet zomaar voorspellen of iemand veel sushi eet of op GroenLinks stemt. Dat bepaalt ons onbewuste voor ons.* ”

(A. Dijksterhuis)

---

Dit betekent dat als we in onderzoek mensen vragen stellen, de kans groot is dat men achteraf gaat bedenken waarom men iets op een bepaalde manier gedaan heeft en daarbij worden vaak rationele redenen genoemd. We noemen dit 'rationaliseren'. Hieruit zou je de conclusie kunnen trekken dat het zinloos is om mensen te ondervragen over hun koopgedrag en de motieven daarvoor. Dit gaat te ver. Maar wel moeten we bij het stellen van vragen rekening houden met de beperkingen van ons brein.

Als we vragen stellen, moeten we ons goed bewust zijn van het gegeven dat het geheugen zijn beperkingen heeft en dat het menselijk brein zeer complex is, dat we nog steeds maar voor een deel weten hoe de (keuze)processen in het brein werken. Mensen zijn zich maar voor een klein deel bewust van de keuzes die ze in het dagelijks leven maken. Individuele beslissingen zullen dan wel vaak genomen worden door ons onbewuste systeem 1, maar dit onbewuste is wel gevoed door ervaringen uit het verleden en informatie van buiten. Deze kennis en gevoelens zijn wel te meten. Door deze gegevens te combineren met werkelijk koopgedrag uit het verleden of gepland koopgedrag in de toekomst, kan een inzicht verkregen worden in de motieven.

In zijn algemeenheid hebben mensen moeite met de volgende soorten vragen:

- › Vragen naar beweegredenen, het 'waarom' achter gedrag
- › Vragen naar het belang van zaken bij het maken van beslissingen
- › Teveel details (zie het voorbeeld van kijktijd)
- › Voorspellingen van toekomstig gedrag

En dan moeten we ook nog rekening houden met antwoordpatronen. De belangrijkste zijn:

- › Sociaal wenselijkheid
- › Neiging om schalen op een bepaalde manier te gebruiken

Een groot deel van deze beperkingen is op te vangen door slim vragen te stellen of door geen vragen te stellen, maar informatie te verzamelen door middel van observeren. Het kennen van deze valkuilen zorgt ervoor dat je er bij de onderzoeksopzet al rekening mee kan houden.

## 14.4 KUN JE DE JUISTE MENSEN BEREID VINDEN OM MEE TE DOEN?

Als je gekozen hebt voor het ondervragen of observeren van mensen om je onderzoeksvragen te beantwoorden, moet je nadenken over wie je wilt ondervragen of observeren en waar of hoe je die mensen vindt. En als je die vraag beantwoord hebt, is de volgende vraag of en hoe je deze mensen bereid kunt vinden om mee te doen met je onderzoek. Als dit lastig is, is dit één van de belangrijkste beperkingen die je kunt tegenkomen bij het opzetten van marktonderzoek. Het oplossen van deze beperking is een cruciale stap richting bruikbaar uitkomsten.

Vijf vragen helpen je hierbij. De eerste 3 zijn vooral methodologisch van aard:

- › Wil ik dat de resultaten van toepassing kunnen worden verklaard op een hele populatie? Als het antwoord 'ja' luidt, heb je een steekproef nodig die op zijn minst enige mate van representativiteit in zich heeft.
- › Hoe nauwkeurig en betrouwbaar wil ik dat de resultaten zijn? Hier geldt, hoe groter de steekproef, hoe betrouwbaarder en nauwkeuriger de onderzoeksresultaten.
- › Hoe controleer ik of de ondervraagde mensen een goede afspiegeling vormen van de populatie waarover ik uitspraken wil kunnen doen? Om dit te kunnen controleren, heb je informatie nodig over hoe die populatie er uit ziet.

Meer praktisch van aard zijn de laatste 2 vragen:

- › Waar/hoe vind ik de relevante mensen?
- › Hoe kan ik ervoor zorgen dat ze bereid zijn om mee te doen aan mijn onderzoek?

Het antwoord op de laatste twee vragen bepaalt in hoeverre je steekproef een beperking is bij je onderzoeksopzet. Het terrein 'steekproef' is één van de lastigste onderwerpen in marktonderzoek. Bij kwantitatief steekproefonderzoek willen we op basis van resultaten binnen een steekproef iets zeggen over een grotere populatie.

### Rookmelders

Hoe kom je er achter welk percentage van de mensen in een bepaalde stad rookmelders geïnstalleerd heeft? Je kunt bij ieder huis aanbellen en noteren. Een tijdrovende aangelegenheid, zeker als het een grote stad is. Gelukkig hebben we hiervoor een oplossing: steekproeftrekking. De theorie leert ons dat als je van een bepaalde groep mensen een zorgvuldig geselecteerd deel ondervraagt, de kans groot is dat wat je gevonden hebt onder die kleine groep, ook geldt voor de hele groep mensen.

Op de website [www.watisdevraag.nl](http://www.watisdevraag.nl) vind je een uitgebreide whitepaper over hoe je een passende steekproef trekt. Hier behandelen we alleen de kern van de zaak.

Vier begrippen zijn van belang als we het hebben over steekproeven. Ze worden nogal eens door elkaar gegooid, dus we beginnen met een definitie.

**BETROUWBAARHEID:** De kans dat de uitkomsten van je onderzoek onder de steekproef hetzelfde zijn als wanneer je iedereen uit de populatie zou ondervragen. We rekenen meestal

met een betrouwbaarheid van 95%. Dat wil dus zeggen dat als je 20 keer het onderzoek herhaalt, je 19 keer ongeveer dezelfde uitkomst zult krijgen.

**NAUWKEURIGHEID:** Dit heeft betrekking op het 'ongeveer' uit de vorige definitie. Als je in een onderzoek een bepaald percentage vindt, bijvoorbeeld 15%, dan weet je dat in werkelijkheid (onder de populatie) dit bijvoorbeeld tussen 13% en 17% ligt. Deze marge noemen we de nauwkeurigheidsmarge. Deze marge is afhankelijk van de betrouwbaarheid waarmee je iets wilt vaststellen. Hoe hoger de betrouwbaarheid, hoe groter de nauwkeurigheidsmarge. Ook is de nauwkeurigheid afhankelijk van de steekproefgrootte. Hoe groter de steekproef, hoe kleiner de nauwkeurigheidsmarge.

**SIGNIFICANTIE:** Significantie heeft altijd betrekking op een verschil. Als de score van een bepaalde groep significant afwijkt van de score van een andere groep of van het totaal, betekent dit dat de kans zeer groot is dat als je het onderzoek onder de hele populatie zou uitvoeren in plaats van onder een steekproef, je ook een verschil zou vinden. Als je twee scores gevonden hebt die van elkaar afwijken en die afwijking is groot genoeg, dan kan er sprake zijn van een significant verschil. Om te bepalen of dit het geval is, zijn er significantietoetsen voor verschillende soorten data.

**REPRESENTATIVITEIT:** Een representatieve steekproef is een goede afspiegeling van de groep waarover je uiteindelijk iets wilt kunnen zeggen, ofwel de populatie. Dit begrip staat los van de voorgaande drie begrippen, maar wordt er vaak mee verward. Vaak wordt gedacht dat een grote steekproef automatisch een representatieve steekproef is, en dus een goede steekproef. Dit is geenszins het geval. Als een steekproef geen goede weergave is van de populatie waarover je iets wilt zeggen, maakt het niet uit hoe groot deze is, je zult nooit een representatieve steekproef hebben.



Je kunt alleen zeggen dat de resultaten onder je steekproef van toepassing zijn op de hele populatie als de steekproef representatief is. Als niet aangetoond of aannemelijk gemaakt kan worden dat de steekproef representatief is voor de populatie, mogen we wel vaststellen dat 24% van de steekproef een bril draagt, maar niet daaruit concluderen dat ook 24% van de Nederlanders een bril draagt. Stel dat je bijvoorbeeld voornamelijk jongeren hebt ondervraagd (die minder vaak een bril dragen), dan is je steekproef scheef en je conclusie dat 24% van de Nederlanders een bril draagt, onjuist.

Bij kwalitatief onderzoek spreken we meestal over 'de selectie'. Hoewel we het anders noemen, zijn hierbij wel degelijk de uitgangspunten van steekproeftrekking van toepassing. Immers, de kwaliteit van het onderzoek valt of staat met de vraag of we de juiste deelnemers voor het onderzoek kunnen vinden.

Als je bepaald hebt hoe je steekproef er uit zou moeten zien, is de volgende vraag, hoe vind je respondenten voor je onderzoek? En dan moet je ze ook nog bereid vinden om mee te doen aan je onderzoek.

In het commerciële marktonderzoek is het gebruik van consumentenpanels wijdverbreid. Deze panels bestaan uit duizenden consumenten die bereid zijn om tegen een kleine vergoeding vragenlijsten in te vullen of mee willen doen aan groepsdiscussies of interviews. Hiermee is het issue non-response (mensen die niet willen meedoen aan je onderzoek en ook nog eens een afwijkende groep vormen die je wel

graag in je steekproef wilt) ogenschijnlijk opgelost. In veel gevallen is het mogelijk om tegen redelijke kosten heel snel een groep respondenten te vinden die voldoet aan je criteria. Snelheid en kosten zijn de belangrijkste voordelen van deze manier van steekproeftrekken. Toch is er van begin af aan kritiek geweest. De panels zouden bestaan uit professionele respondenten die de hele dag vragenlijsten beantwoorden, om te voorzien in hun levensonderhoud. Dat zal maar voor een klein deel het geval zijn en bovendien is het zo dat het vrij eenvoudig is om niet serieuze respondenten\* te filteren uit een onderzoek. In de praktijk blijkt dat 5 tot 15% van de deelnemers aan een onderzoek antwoorden van onvoldoende kwaliteit hebben gegeven. Met een goede datacontrole, vormen consumentenpanels een bruikbare bron van respondenten. Maar ondanks alle digitalisering blijkt telkens weer dat het ook nog prima mogelijk is om bijvoorbeeld mensen op straat aan te spreken.

Het vinden van de juiste doelgroep vergt soms enige creativiteit. Met name als je doelgroep klein en specifiek is. Dit doe je door goed na te denken over waar de doelgroep te vinden is en vervolgens ze op een slimme manier uitnodigen mee te doen aan je steekproef. Denk aan bewoners van een bepaalde wijk of gebruikers van een niet al te vaak verkocht product. In zulke gevallen zal je ze waarschijnlijk gewoon moeten op zoeken en aanspreken.

Het voorbeeld hiernaast beschrijft een situatie waarbij het onwenselijk is om de beoogde doelgroep te ondervragen. In dit geval hebben een slimme 'omweg' voorgesteld.

\* Voor een handleiding om serieuze respondenten te scheiden van de niet-serieuze, zie de white paper 'hoe serieus is mijn respondent', terug te vinden op [www.watisdevraag.nl](http://www.watisdevraag.nl).

Een nieuw geopende begraafplaats in een middelgrote gemeente heeft te maken met tegenvallende belangstelling. De doelstellingen qua gebruik worden bij lange na niet gehaald. Uit eerder onderzoek bleek dat de bekendheid van de begraafplaats erg laag is, maar de waardering voor de vernieuwende opzet hoog is onder degenen die de begraafplaats wel kennen.

De gemeente wil door middel van een communicatie-campagne de bekendheid en de belangstelling voor de nieuwe begraafplaats vergroten.

Om deze campagne in te kunnen richten, is een exploratief onderzoek nodig naar de mogelijkheden om de sterke punten van de begraafplaats onder de aandacht te brengen.

Onderzoeksvragen:

- › Hoe maken nabestaanden de keuze voor een bepaalde begraafplaats?
- › Welke elementen zijn van belang bij de keuze voor een begraafplaats?
- › Hoe scoort de nieuwe begraafplaats op de elementen die van belang zijn in het keuzeproces?

Om het keuzeproces zo goed mogelijk in kaart te kunnen brengen, zou je idealiter nabestaanden van een overledene uit de gemeente ondervragen, zo snel mogelijk na het keuzemoment. De bereidheid mee te doen zal echter beperkt zijn, hun hoofd zal niet naar een interview staan. Bovendien zal het lastig zijn om een in betrekkelijk korte periode een steekproef te ondervragen die groot genoeg is om je analyse op te baseren, simpelweg omdat het aantal mensen dat overlijdt daarvoor te klein is.

Een alternatieve manier is niet het ondervragen van de doelgroep 'nabestaanden', maar anderen die een rol spelen bij het keuzeproces. Door begrafenisondernemers en rouwbegeleiders te ondervragen, krijgen we ook een prima beeld van hoe het keuzeproces doorlopen wordt. In het volgende hoofdstuk gaan we wat uitgebreider in op de mogelijkheid om niet de marketingdoelgroep te ondervragen, maar experts die vanuit hun kennis en ervaring je aan informatie kunnen helpen om de onderzoeksvragen te beantwoorden. Op deze manier ontlopen we twee valkuilen, namelijk dat we vragen willen stellen aan mensen die ze niet kunnen beantwoorden en dat we niet de juiste mensen kunnen vinden voor het onderzoek.

# 15



## IS HET ANTWOORD OP DE ONDERZOEKSVRAAG AL ERGENS TE VINDEN OF MOETEN WE ZELF DATA VERZAMELEN EN/OF BEWERKEN?

Deze vraag heeft betrekking op het onderscheid tussen passief en actief informatie of data en verzamelen. Veel informatie of data is al beschikbaar en er komt steeds meer en steeds sneller tot onze beschikking. Een snelle scan zal je leren of het redelijkerwijs mogelijk is om op basis van bekende informatie of data de onderzoeksvragen (deels) te beantwoorden. Informatie of data kan intern bij de opdrachtgever te vinden zijn, of extern. In het eerste geval denken we vooral aan database-analyse. Bij het zoeken naar externe informatie is het afstruinen van internet en sociale media zinvol, maar ook door met experts op een bepaald vakgebied te spreken, kun je vaak snel de juiste informatie boven water halen.

Indicaties dat je gebruik kunt maken van bestaande informatie of data:

- › Je doet onderzoek naar een onderwerp waarover al veel onderzoek gedaan is en al veel over bekend is. Dit geldt voor maatschappelijke onderwerpen, maar ook binnen bedrijven ligt er vaak een grote stapel onderzoeksresultaten op de plank.
- › Je doet onderzoek naar een onderwerp waarover mensen graag hun mening laten horen. De kans is groot dat je deze meningen op social media kunt bekijken.
- › Als je onderzoeksvraag betrekking heeft op een onderwerp waarover veel data geregistreerd worden, is de kans groot dat je de geregistreerde gegevens kunt gebruiken om je onderzoeksvraag te beantwoorden. Denk aan aankooptransacties, klantcontacten en gebruiksgegevens.

Als informatie of data al beschikbaar zijn, waarom zou je dan nog onderzoek gaan doen om die informatie nog een keer boven water te halen? Dit is het verschil tussen passieve en actieve dataverzameling.

Gebruikmaken van bestaande informatie noemen we 'secundair onderzoek'. Google is een gewillige hulp van de onderzoeker, maar secundair onderzoek is meer dan alleen een paar zoektermen googelen. Secundair onderzoek kan betekenen dat er direct antwoord gevonden wordt op een onderzoeksvraag. We vinden dan direct de juiste informatie. Het kan ook betekenen dat er wel data beschikbaar is, die echter nog bewerkt moet worden om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag.

We onderscheiden vier vormen:

- › Deskresearch;
- › Database-analyse;
- › Social media scanning;
- › Expertinterviews.

De vier vormen worden in vogelvlucht beschreven.

## 15.1 DESKRESEARCH

Deskresearch is het verzamelen en interpreteren van beschikbare data of informatie, vaak verzameld door iemand anders met een ander doel. Het kan gaan om openbaar beschikbare informatie, maar ook om informatie die intern bij de opdrachtgever te vinden is. Vooral grote organisaties die veel onderzoek doen, hebben vaak een schat aan bruikbare informatie in het archief liggen, in de vorm van oudere onderzoeken. Vaak kan een onderzoeksvraag worden beantwoord met behulp van het recyclen van deze bestaande informatie.

Deskresearch wordt vooral ingezet voor beschrijvende onderzoeksvragen. De belangrijkste voordelen van deze methode zijn de lage kosten en de snelheid. De nadelen liggen op het vlak van beschikbaarheid, bruikbaarheid en vergelijkbaarheid. Eigenlijk is het zinvol om voorafgaand aan elk onderzoek in elk geval een klein beetje deskresearch te doen. Een simpele zoekopdracht in Google kan je veel leren over de materie, over concurrenten, over ontwikkelingen en trends. Vaak doe je dit ook al vanzelf bij de probleemanalyse voorafgaand aan het beantwoorden van de zes kernvragen.

### Is analogie bruikbaar?

Is eerder een vergelijkbaar verschijnsel onderzocht waarvan gegevens bekend zijn? Stel dat je wilt onderzoeken hoe snel de verkopen van een nieuwe productvariant zich zullen ontwikkelen in een bepaalde regio. Is deze situatie te vergelijken met soortgelijke producten of met hetzelfde product in een andere regio? Als de vergelijkbaarheid hoog is of hoog geacht mag worden, zou overwogen kunnen worden om geen apart onderzoek op te zetten, maar om de oude data te gebruiken. De schatting is minder goed onderbouwd, maar wel veel goedkoper en geeft je snel een indicatie van het potentieel van de nieuwe productvariant.

Analogie is vaak zeer goed bruikbaar als je brede ontwikkelingen op een markt wilt voorspellen. Denk bijvoorbeeld aan markten die geliberaliseerd worden. Als je wilt weten wat er gaat gebeuren op een markt die binnenkort geliberaliseerd wordt, kun je kijken naar markten die in het verleden geliberaliseerd zijn. Je leert dan veel over hoe spelers zich kunnen gedragen, welke effecten je kunt verwachten, etc..

Ook als je op zoek bent naar manieren om problemen op te lossen, kan analogie erg bruikbaar zijn. Immers, de meeste problemen zijn niet uniek en ergens anders al eens eerder opgelost. In dit kader is het boek '*Branchmarking*' van innovatie-expert Rob Adams zeer interessant. Een voorbeeld uit dat boek:

Toen deodorantproducenten op zoek moesten naar een nieuwe productvorm, om CFK-gassen te vermijden, hebben ze niets anders gedaan. Ze konden of zelf verzinnen hoe het product er uit moest zien of ze konden op zoek gaan naar andere producten die vloeistof precies aanbrenge. En dat laatste deden ze. Slim, want een balpen doet niets anders. Zo werd de deoroller geboren.

## 15.2 DATABASE-ANALYSE OF 'BIG DATA'

Eén van de belangrijkste ontwikkelingen in de marktonderzoekswereld noemen we 'big data'. Door technologische ontwikkelingen krijgen organisaties steeds meer data ter beschikking. Er is simpelweg meer data, maar ook informatie in steeds meer vormen en uit steeds meer bronnen. En in de toekomst zal er alleen nog maar meer data beschikbaar komen. Marktonderzoeksbureaus, maar ook partijen uit andere sectoren, zullen steeds vaker gebruikmaken van 'big data', door bestaande data te bewerken en daaruit waardevolle inzichten te halen.

De moeilijkheid zit hem er in dat het begrijpen van al die data de capaciteit van het menselijk brein te boven gaat. De data die we tot onze beschikking krijgen, is vaak ongestructureerd van aard, en dus moeilijk te analyseren en interpreteren. Toch levert de alom beschikbare data vaak een reëel en sluitend antwoord op vragen die voorheen met behulp van marktonderzoek beantwoord werden. Vooralsnog bestaat big data vooral uit gedrag uit het verleden, maar de voorspellende waarde als het gaat om toekomstig gedrag zal sterk toenemen.

Database-analyse is een vorm van secundair onderzoek, er worden beschikbare data gebruikt. Vaak betreft het hier interne databases, zoals een klantendatabase, een transactiedatabase of een bestand van grootschalig en/of continu-onderzoek. De kracht van deze onderzoeksmethode is gelegen in het feit dat we heel goed daadwerkelijk gedrag kunnen meten, veel beter dan wanneer we mensen vragen naar hun gedrag. Met behulp van statistische technieken worden relaties gelegd tussen variabelen, in de tijd, tussen groepen klanten, etc.. Goede database-analyses helpen ons zo om gedrag te voorspellen. Bedenk hierbij wel dat de data altijd betrekking heeft op het verleden. Nu zijn gedragspatronen van groepen consumenten vaak wel consistent in de tijd, zodat dit voor veel vraagstukken geen ernstig probleem is.

Of met behulp van database-analyse gedrag ook verklaard en voorspeld kan worden, hangt onder andere af van wat voor soort informatie de database bevat. Als de database alleen informatie bevat over aankopen en bezit, dan is de verklarende kracht van de database beperkt. Database-analyse kan echter ook heel goed in combinatie met een andere onderzoeksmethode gebruikt worden. Bijvoorbeeld, we constateren met behulp van database-analyse dat een bepaalde groep klanten meer dan anderen geneigd is om een contract te beëindigen. We kunnen echter geen duidelijke verklaring hiervoor vinden. Dan is het zinvol onder deze groep klanten een onderzoek door middel van ondervraging te houden, om de beweegredenen te achterhalen.

### Big data alleen is niet genoeg\*.

Een Amerikaanse statistiekprofessor, Ben Wellington, deed onderzoek naar parkeerboetes in New York. Op basis van openbare databestanden was hij in staat om een plaatje te schetsen van de plekken waar je een grote kans hebt om een boete te krijgen vanwege het te dicht bij een brandkraan parkeren. De meest lucratieve brandkraan leverde de stad New York maar liefst \$33.000,- per jaar op aan bekeuringen, ofwel bijna \$100,- per dag. Dit enkele feit levert vooral vragen op, die niet met behulp van bestaande data beantwoord konden worden. Maar wel met andersoortig onderzoek. Analyse van beelden van Google Streetview leerde hem dat op de plekken waar de meeste bekeuringen werden uitgedeeld, de situatie ter plekke bijzonder onduidelijk was. Voor de meeste automobilisten was het niet duidelijk dat er niet geparkeerd mocht worden. Uit de combinatie van de analyse van data en 'kwalitatief' onderzoek op basis van beelden van de daadwerkelijke situatie, werd duidelijk wat er aan de hand was (en kon de situatie worden verduidelijkt). De les van dit verhaal is dat bestaande data je snel heel veel kan leren. Maar het echte begrip komt pas als het probleem ook met behulp van andere methoden via een andere bril wordt bekeken.

Er zijn profeten die beweren dat big data het einde van traditioneel marktonderzoek zal betekenen. Big data wordt vaak ten onrechte automatisch geassocieerd met nieuwe kennis en inzichten. Hoe groter de bak met data, hoe ingewikkelder om er inzichten uit te halen. Hoe groter de hooiberg, hoe lastiger het is om de speld te vinden. Met de hoeveelheid informatie neemt namelijk ook de hoeveelheid non-informatie toe en vind je ook eenvoudig willekeurige verbanden. Voor beschrijvende vraagstukken is 'big' data vaak prima geschikt, maar als we meer willen weten dan dat, zijn traditionele vormen van marktonderzoek, eventueel in combinatie met big data bronnen, vaak de beste oplossing.

It aint easy being a researcher these days. Scanning the news and industry blogs, there is no shortage of articles claiming the death of market research, or how Big Data will render the research industry obsolete. According to these pundits, whereas in the past we suffered from a lack of data – and thus needed market research to fill the knowledge gaps, today we are fortunate enough to have an abundance of information. As a result, with the right Big Data techniques and talent to sift through the mountain of data, all our questions will be answered, and market research can finally take a bow and exit the stage.

First, let me state the requisite disclaimer. I am by no means bashing Big Data. In fact, I am very excited by the large and rich data sets that will hopefully lead to new learning and interesting insights. My point is Big Data is no panacea. It can tell us what has happened in the past, and perhaps infer future events, but it has limited ability to explain WHY something has happened. Without understanding the WHY, Big Data is not particularly actionable.

.....

I understand and share the enthusiasm for Big Data, but it will always have its limits in explaining the underlying motivation behind our behavior. This is something that is clear to the most successful Big Data companies, and should be clear to researchers as well. While Big Data won't answer all our questions, it is a terrific addition to our toolkit, and should be viewed as complementary to traditional market research methods.\*\*

\* <http://gizmodo.com/nycs-most-lucrative-fire-hydrant-earns-the-city-33-000-1570414832>

\*\* Bron: Allen Fromen, [www.greenbookblog.org/2014/05/19/why-big-data-will-never-replace-market-research/](http://www.greenbookblog.org/2014/05/19/why-big-data-will-never-replace-market-research/)

## 15.3 SOCIAL MEDIA ANALYSE

Een vaak gebruikte manier om bestaande informatie te gebruiken om onderzoeksvragen te beantwoorden, is de social media analyse. Mensen bespreken van alles op sociale media. En het mooie is, alles wat besproken wordt, wordt bijgehouden, geteld en kan dus worden onderzocht. Een bron van onschatbare informatie voor marketeers, die marktonderzoekers voor ze kunnen ontsluiten. Er is een alsmaar groeiende hoeveelheid informatie beschikbaar over kennis, ervaringen en interesses. Het soort informatie kan erg emotioneel en persoonlijk zijn, maar ook officieel en 'neutraal'. De virtuele wereld is een podium waarin consumenten hun eigen (gewenste) identiteit vorm geven. En we kunnen als onderzoekers meekijken in deze wereld, zonder dat onze aanwezigheid enige invloed heeft. Analyse van online informatie geeft daarom inzicht in hoe mensen graag willen zijn, in hun interesses en gevoelens. Marktonderzoekers kunnen deze informatie verzamelen en interpreteren. Er zijn allerlei tools beschikbaar die op continue basis meten wat er wordt gezegd over een merk of een onderwerp en die dit zelfs kunnen interpreteren.

Als je wilt weten hoe er over je merk en over je concurrenten gedacht wordt, ga dan eens kijken op de bekende sociale media. Vooral voor hypothesevorming voorafgaand aan een kwalitatief of kwantitatief onderzoek kan dit zeer krachtig werken. Ook als je wilt weten wat de teneur is van reacties op recente ontwikkelingen, kom je waarschijnlijk het snelst tot een antwoord met behulp van een social media scan.

De informatie die je online kunt vinden, is een weergave van verschillende online gedragsvormen, waaronder:

- › Ervaringen delen;
- › Zelfpromotie;
- › Zoekopdrachten;
- › Informatie verstrekken;
- › Nieuws;
- › Artikelen (wetenschappelijk/professioneel).

Door gebruik te maken van verschillende bronnen om de online gedragsvormen te analyseren, is het mogelijk om verschillende soorten onderzoeksvragen te beantwoorden. Je kunt denken aan:

**HYPOTHESES VORMEN:** Online analyse leert je wat er momenteel speelt rondom een bepaald thema. Wat zijn de onderwerpen die veel besproken worden? Wat zijn de sentimenten in deze gesprekken? Wie neemt er deel aan de gesprekken? Is het vooral een informeel gesprek? Spelen de traditionele media een rol? Zijn er opinieleiders?

**REPUTATIEANALYSE:** De reputatie van een bedrijf wordt steeds vaker online besproken. Als klanten tevreden zijn, promoten zij het bedrijf actief, maar ook het tegenovergestelde gebeurt. Ook de (online) reactie van bedrijven is van belang, hieruit kun je veel leren over hoe een bedrijf zich opstelt ten opzichte van zijn doelgroep.

**CONCURRENTIEANALYSE:** Dit bouwt voort op reputatieanalyse, maar hierbij worden organisaties met elkaar vergeleken. Ook hier is het sentiment van de online gesprekken van belang, maar tevens het bereik en volume. Welk merk wordt meer besproken (en in wat voor zin) en hoeveel mensen volgen deze gesprekken?

**PRODUCTEVALUATIE:** Dit is vergelijkbaar met reputatieanalyse, maar gaat specifiek over een bepaald product of dienst.

Zijn mensen tevreden met het product of de dienst? Is het gebruikersvriendelijk? Waar zijn er problemen, wat voor vragen stellen consumenten erover? Hoe vergelijken zij het met andere soortgelijke producten of diensten? Vele recensiesites geven je bijvoorbeeld antwoord op deze vragen.

**BEHOEFTE EN WENSEN:** Dit is meer een exploratieve insteek die in lijn ligt met hypothesevorming. Wat zijn de behoeften en wensen van consumenten rondom een bepaald(e) dienst/product? Wat voor vragen stellen consumenten online? Spreken ze een voorkeur uit? Zijn er frustraties bij het gebruiken van bepaalde soorten producten die gebruikt kunnen worden als uitgangspunt voor het verbeteren van producten? Worden producten op hele andere momenten en manieren gebruikt dan gedacht?

**BESLUITVORMINGSANALYSE:** Omdat het internet door consumenten als een belangrijke informatiebron wordt gebruikt, kan een scan van social media inzicht bieden in de besluitvormingsprocessen van consumenten. Welke informatie zoekt men? Wat zijn de vragen die mensen stellen? Dit kan je een indicatie geven van hoe consumenten begeleid (en beïnvloed) kunnen worden bij het maken van een keuze.

We verwachten dat deze vorm van onderzoek doen steeds belangrijker zal worden, simpelweg omdat er steeds meer betrouwbare informatie beschikbaar komt. Daarnaast komen er steeds meer tools om de beschikbare informatie te ontsluiten.

In plaats van (passief) mee te kijken, kunnen marketeers ook een actieve rol aannemen en zelf plekken op internet creëren waar bijvoorbeeld gebruikers met elkaar in discussie gaan en vragen aan elkaar stellen. Door deze vragen en discussies goed te analyseren, krijg je een helder beeld van wat er leeft onder de doelgroep.

Bij deze vorm van onderzoek is het niet de onderzoeker die respondenten selecteert, maar zijn het consumenten of andere betrokkenen die op eigen initiatief met elkaar in gesprek zijn. Veelal zijn er geen kenmerken van de consumenten bekend, zodat niet getoetst kan worden of de 'steekproef' wel representatief is voor de doelgroep. Houd er dus rekening mee dat je geen absolute uitspraken kunt doen over hoe 'Nederland' denkt over een bepaald onderwerp.

## 15.4 EXPERTINTERVIEWS

We zijn geneigd om te veronderstellen dat we een onderzoeksvraag alleen kunnen beantwoorden door vragen te stellen aan de groep mensen over wie de onderzoeksvraag gaat. Dit is echter lang niet altijd de meest voor de hand liggende manier. Vaak krijg je een beter of een sneller antwoord, als je het vraagt aan experts of andere betrokkenen. Hoewel we de informatie verkrijgen door experts te ondervragen, scharen we deze manier van onderzoek doen toch onder het gebruikmaken van bestaande informatie. Immers, door aan experts vragen te stellen, krijgen we de beschikking over kennis die al bestaat (in het hoofd van de experts).



### Case: wonderpizza

We kregen de vraag of we een onderzoek konden doen naar de potentie van een nieuwe machine, die binnen twee minuten verse pizza's kan bakken, bedoeld voor vliegvelden, stations, instellingen, etc.. Om in te kunnen schatten of de machines een succes zouden kunnen worden in Nederland, wilde men graag weten hoeveel mensen hier gebruik van zouden willen maken.

De uitkomsten van onderzoek onder consumenten zijn echter voorspelbaar: ja, er is een groep die gebruik zou willen maken van de machine, onder voorwaarden ..... Je kunt op voorhand vaststellen dat Nederlanders pizza's eten, dat men ook pizza-punten koopt (er zijn winkels die deze aanbieden op drukke plaatsen en die zijn blijkbaar succesvol, want er komen er hoe langer hoe meer), dus is er een markt. Hoe groot die markt precies zal zijn, is lastig in te schatten, aangezien dit van vele factoren afhankelijk is. De belangrijkste daarvan is wel op hoeveel plaatsen de machines geplaatst kunnen worden.

Belangrijke vraag is dus of het gaat lukken om de machines op voldoende locaties te plaatsen. In dit geval zou het dus zinvoller zijn om onderzoek te doen onder bedrijven en instellingen die de machines dienen te plaatsen. Denk hierbij aan hogescholen, universiteiten, vliegvelden, ziekenhuizen, etc.. Waarschijnlijk kunnen verantwoordelijke managers van dit soort organisaties ook goed inschatten of er vraag naar zal zijn. Nadruk van het onderzoek zou moeten liggen op de voorwaarden waaronder zij een dergelijke machine zouden willen plaatsen.

In dit voorbeeld gaat het om producten of diensten die zo nieuw zijn, dat de doelgroep niet goed kan inschatten in hoeverre de nieuwe producten binnen hun behoeften zouden kunnen passen. Denk bijvoorbeeld ook aan de fax of SMS. Ten tijde van de introductie is er veel onderzoek onder de doelgroep gedaan naar de potentie van deze nieuwe fenomenen, maar niemand kon het succes ervan voorspellen. Experts hadden dit mogelijk wel gekund. Expertinterviews zijn ook zeer bruikbaar indien inzicht gewenst is in hoe markten werken en zich in de toekomst zullen ontwikkelen.

Een gevaar dat schuilt in het ondervragen van experts, is dat een ontwikkeling (noem het een gerucht) rondzingt in een markt (experts kennen elkaar vaak of lezen elkaars verhalen) en als waarheid uit verschillende gesprekken naar voren komt. Het is dus belangrijk om naar bronnen en bewijzen van uitspraken over de markt te vragen en deze na te gaan.

Een specifieke vorm van expertinterviews is het Delphi-onderzoek. Hierbij worden deelnemers meerdere keren ondervraagd, waarbij zij in de tweede en volgende rondes de resultaten van de eerste contacten krijgen voorgelegd (al dan niet samen met aanvullende onderzoeksresultaten) met de vraag hierop te reageren.

## 15.5 CASE: LEEFBAARHEIDS- ONDERZOEK

Bij de opzet van een onderzoek kun je vaak al rekening houden met data die beschikbaar is. Zie bijvoorbeeld de onderstaande probleemstelling:

Gemeente Middelwaard start een project om de leefbaarheid te verhogen. De (middelgrote) gemeente heeft een recreatiegebied en last van een vliegveld. Doel is het versterken van kwaliteit van groen, woongenot en recreatiemogelijkheden en het verbeteren van de infrastructuur om lokale hinder te verlagen. Het project omvat o.a. aanleg van rotondes, fietspaden, parkeerterreinen, groenvoorzieningen en maatregelen om een aantal wegen meer verkeersluw te maken.

Met behulp van beschrijvend onderzoek wenst men inzicht te krijgen in de effecten op de leefbaarheid van de bewoners van de gemeente. Dit mede omdat de provincie (die meebetaalt) dit project ziet als proefproject waaruit men wil leren met het oog op soortgelijke plannen in andere gemeentes.

Onderzoeksvragen:

- › Hoe ontwikkelen zich de leefbaarheidsindicatoren 'kwaliteit van groen', 'woongenot', 'recreatiemogelijkheden' en 'infrastructuur'?

Wat opvalt is dat de genoemde leefbaarheidsindicatoren nog moeten worden ingevuld, ofwel geoperationaliseerd. Wat betekent 'woongenot'? En bij de invulling ervan kun je heel goed gebruik maken van informatie die toch al gemeten wordt en beschikbaar is. Door te zoeken in literatuur kun je vinden welke indicatoren een relatie hebben met 'woongenot'. Dit kunnen bijvoorbeeld zijn: het aantal bezoekers van culturele instellingen zijn of het aantal inwoners dat actief sport, maar ook ontwikkelingen in huizenprijzen. En dergelijke gegevens worden vaak al verzameld en zouden daarmee een uitstekende basis kunnen vormen voor het instrument, eventueel aangevuld met gegevens verkregen uit ondervraging.

# 16



## OBSERVEREN OF VRAGEN?

**Observeren of registreren van gedrag (of bezit) levert soms betere informatie op dan wanneer je het aan mensen vraagt. Dit is vooral het geval als we kunnen observeren in de natuurlijke omgeving. Omdat we niets hoeven te vragen, hebben we niet te maken met de beperkingen die samenhangen met het ondervragen van mensen. Een beperking van observatie is echter dat wel het gedrag, maar niet de beweegredenen voor het gedrag worden vastgelegd. Een combinatie van observatie en ondervraging kan dit deels ondervangen. Door middel van observeren meten we vaak gedrag, terwijl we met behulp van ondervraging proberen verklaringen voor gedrag te vinden.**

Indicaties die er op duiden dat je gebruik kunt maken van observatie;

- › Onderzoeksvragen waarbij je heel nauwkeurig het gedrag van mensen in kaart wilt brengen.
- › Onderzoeksvragen op gebieden waar gedrag eenvoudig te observeren en vastleggen is (denk aan websites bezoek, bezoekers van winkels, etc..)

Als we geconstateerd hebben dat de benodigde informatie niet al ergens beschikbaar is, komen we bij deze vraag aan. Kunnen we de benodigde informatie verkrijgen door het aan mensen te vragen of kunnen we beter observeren en/of registreren? We vatten dit samen onder de term 'observatie'. Voorbeelden van observatie zijn het volgen van winkelbezoekers voor het schap, het meten van het kijk- en luistergedrag, het tellen van producten van bepaalde merken die mensen in huis hebben, verkeers- of bezoekerstellingen en het waarnemen van gedrag op internet.

## 16.1 DE VOORDELEN VAN OBSERVEREN

Bij observatie denken we in eerste instantie aan het meten van gedrag. Een groot deel van het menselijk gedrag gebeurt routinematig, zonder dat we er bewust bij nadenken. Mensen zijn dan ook vaak niet in staat hun gedrag achteraf volledig te beschrijven. Voor de keuze van het soort onderzoek moet je je dus afvragen in welke mate het gedrag dat je wilt meten bewust plaatsvindt. Als er in sterke mate sprake is van onbewust gedrag, kunnen we terugvallen op observatie. Observatie levert dan meer betrouwbare en nauwkeurige informatie op.

De mogelijkheden om te observeren in plaats van te ondervragen worden telkens uitgebreider. We hoeven minder te vragen dan voorheen. Op allerlei manieren kunnen we aan inzichten komen door te observeren. Niet alleen gedrag, maar ook meningen kunnen we tegenwoordig observeren. Met behulp van MRI-scans en software die emoties kan herkennen in onze gezichten kunnen we letterlijk in het brein kijken van consumenten. Deze methodes zullen steeds verfijnder en beter toepasbaar worden. Maar ook (online) gedrag laat zich prima observeren. De mogelijkheden om gedrag van mensen te volgen aan de hand van hun smartphone zullen ook alleen maar toenemen, zie bijvoorbeeld dit bericht:



### Jumbo en Polare overwegen klanten te volgen via mobiel

Supermarktketen Jumbo en boekenketen Polare willen klanten in hun winkels digitaal gaan volgen. Ze overwegen hiervoor speciale systemen in te voeren, zoals een systeem dat het wifi-signaal van de smartphones van klanten volgt. Dat meldt Elsevier maandag.

Een woordvoerder van Jumbo zou tegen Elsevier hebben gezegd dat de supermarktketen in gesprek is met diverse partijen die oplossingen bieden voor het digitaal in kaart brengen van de looproutes van winkelbezoekers. Polare zou vergelijkbare plannen hebben, maar die zijn voorsnog beperkt tot de 'flagship store' van de boekenketen. Deze wordt later dit jaar geopend. Volgens een woordvoerder van Polare heeft de boekverkoper echter nog geen concrete plannen voor hoe het digitaal volgen van klanten in zijn werk moet gaan.

### Camera's en smartphones

Ook Jumbo geeft aan nog niet te weten welk systeem het hiervoor wil gebruiken. Winkels kunnen klanten volgen door camera's in te zetten, maar het is technisch ook mogelijk om looproutes in kaart te brengen door het wifi-signaal van de smartphones van klanten te volgen.

Een systeem dat gebruikmaakt van wifi-detectie werd onder meer getest in de Verenigde Staten, door warenhuisketen Nordstrom. Toen het experiment voor opschudding zorgde onder klanten van het bedrijf, besloot Nordstrom het experiment echter te staken\*.

\* [www.nu.nl/tech/3543135/jumbo-en-polare-overwegen-klanten-volgen-via-mobiel.html](http://www.nu.nl/tech/3543135/jumbo-en-polare-overwegen-klanten-volgen-via-mobiel.html)

Overigens gaat de marktonderzoekbranche hiermee terug naar zijn wortels. Voordat ondervraging op grote schaal kon worden toegepast, was observatie van mensen namelijk de meest gebruikte onderzoeksmethode in het sociaal en economisch onderzoek.

Deze ontwikkeling betekent onder meer dat we onze belangrijkste bron van informatie, 'echte mensen', minder vaak lastig hoeven te vallen met lange en vervelende vraaggesprekken. En dat is prettig, want met name als we achteraf moeten vertellen wat we precies hebben in een bepaalde situatie, dan laat het geheugen ons nog wel eens in de steek.

We hebben eerder gezien dat er allerlei nadelen kleven aan het stellen van vragen aan mensen. Vooral de vraag hoe we in de buurt kunnen komen van het onbewuste houdt onderzoekers bezig. Niet alleen marktonderzoekers, maar vooral ook hersenwetenschappers. De heilige graal is de 'universele koopknop', een gebied in de hersenen dat, mits op de juiste manier geprikkeld, ervoor zorgt dat iemand een bepaald product of merk wil kopen. Twee benaderingen hebben de laatste tijd veel belangstelling gekregen:

### **De Messi's van het meten**

Vraag 1: Waar heeft u nog nooit van gehoord? Vraag 2: Zo ja, voelt u dit als een gemis? Met deze prachtvragen parodieerden Van Kooten & De Bie ooit vlijmscherp de 'enquêtesector'. Het stellen van vragen aan mensen is lange tijd heel belangrijk geweest voor marktonderzoekers. Zowel het stellen van de juiste vragen, als het juist stellen van de vragen. Ik heb het geluk gehad jarenlang nauw samengewerkt te hebben met Peter van Westendorp, de Cruiff van het marktonderzoek. Hij gaf als directeur van NSS ('Maakt van vraagtekens heldere uitgangspunten') wekenlange vragenlijstcursussen aan zijn medewerkers, die ondersteund werden door lijvige syllabi, geproduceerd op zijn IBM-met-bolletje-typemachine. Opkomst verplicht. Wegens dwingende redenen sloeg ik eens een avond over, liet de presentielijst tekenen door een collega en werd na ontmaskering voor de rest van de cursus geschorst. Van Westendorp was niet alleen de meester van de vragenlijst. Hij bedacht unieke onderzoeksmodellen als de prijsmeter en de target monitor, die allemaal als kenmerk hebben dat ze gebaseerd zijn op uiterst compacte en elegante

vragensetjes, die data opleveren die indrukwekkende interpretatiemogelijkheden bieden. Minder begenadigde onderzoekers hebben de neiging om aan de mensen te vragen wat ze zelf willen weten. 'Hoeveel meer denkt u dat u van X zou kopen als de prijs met Y wordt verlaagd?' Ook kennen we de bewust manipulatieve vragenstellers, die zo gehaaid zijn dat ze door sturende vragen en antwoordmogelijkheden exact het antwoord krijgen dat in hun kraam te pas komt. Als je al dat broddelwerk ziet – je kunt er heel beroemd mee worden, maar dat maakt je nog geen goede onderzoeker – is het maar goed dat de noodzaak om vragen aan mensen te stellen afneemt. 'Passive measurement' maakt het mogelijk over eindeloos veel data te beschikken over wat mensen doen en denken, en waarom dat zo is. De nieuwe toppers, de Messi's van het meten, zijn de mensen die de juiste vragen aan die data stellen. Mensen die nog gewoon dingen aan mensen vragen zullen straks worden overgeslagen.

*(Reinier Heutink, Clou 73, juli 2015)*

**OBSERVEREN:** Nieuwe technologie maakt het mogelijk gezichtsexpressies heel nauwkeurig te meten en te analyseren. Hierdoor weten we welke emoties een proefpersoon voelt, zonder dat we het hoeven te vragen.

**SCANNEN:** We weten steeds meer over wat er zich in de hersenen afspeelt en we kunnen steeds beter meten wat er gebeurt. We kunnen consumenten onder een scanner leggen en kijken wat er in het brein gebeurt als we de proefpersoon stimuli, zoals een reclame of een nieuw product, voorleggen.

Hoewel de nieuwe ontwikkelingen veelbelovend zijn, zijn er ook kanttekeningen en kritische geluiden. Zo stellen critici dat hersenen veel ingewikkelder werken dan onderzoekers doen voorkomen en dat we voorlopig nog veel te weinig weten van wat er echt in de hersenen gebeurt. Daarnaast is de 'waarom-vraag' vooralsnog niet te beantwoorden door in het brein te kijken. Op korte termijn zullen deze nieuwe benaderingen dan ook niet echt een vervanging vormen van de bestaande marktonderzoeksmethoden, ze vormen nieuw gereedschap voor heel specifieke vragen. Voor welke vragen precies, is nog niet geheel duidelijk.

## 16.2 SOORTEN OBSERVATIE

Voor een volledig overzicht van de soorten en toepassingen van observatie verwijzen we naar de diverse handboeken over (markt)onderzoek. We volstaan hier met het vermelden van de belangrijkste soorten of toepassingen.

**NATUURLIJKE OMGEVING OF LABORATORIUM:** Mensen kunnen worden geobserveerd in hun natuurlijke omgeving, zoals tijdens het winkelen, tijdens het wachten in een bankkantoor, etc.. Een alternatief is om mensen uit te nodigen in

een (gecontroleerde) omgeving, waar hen gevraagd wordt bepaalde handelingen te verrichten. Denk aan een testwinkel, laat mensen verpakkingen openen om te zien welke problemen zij ervaren, of laat kinderen spelen met nieuw speelgoed.

**GEbruik VAN MEETINSTRUMENTEN:** Observatie kan plaatsvinden door (speciaal getrainde) onderzoekers, maar er kan ook gebruik gemaakt worden van meetinstrumenten. Denk bij dit laatste aan de apparatuur voor het meten van het kijkgedrag, maar ook aan tellingen van bezoekers met behulp van speciale apparatuur, MRI-scans en gezichtslezers als meetinstrument.

**GESTRUCTUREERD OF ONGESTRUCTUREERD:** Dit heeft een sterke relatie met kwantitatief versus kwalitatief. Wordt gewerkt met een strikte lijst aan de hand waarvan geobserveerd wordt of wordt het in sterke mate aan de onderzoeker overgelaten wat wel en wat niet wordt geobserveerd?

**ZELF DEELNEMEN AAN HET PROCES:** De onderzoeker kan zelf deelnemen aan het proces. Dit komt uit de antropologie, waar onderzoekers zich soms maanden voegden onder de te onderzoeken doelgroep. Mystery shoppen is een praktisch voorbeeld van onderzoek waarbij de onderzoeker zelf deelneemt aan het proces.

## 16.3 NON-VERBALE SIGNALLEN EN PARTICIPEREND ONDERZOEK

Non-verbale signalen worden vaak geobserveerd in combinatie met ondervraging, maar het kan ook in isolatie gebeuren. Non-verbale communicatie is uitermate belangrijk, maar deskundigen verschillen van mening over hoe belangrijk precies.

---

**“ Non-verbale signalen hebben een vijfmaal sterker effect dan de verbale inhoud. ”**

*(Onderzoek van Argyle e.a., 1972)*

---

En al in 1965 schreef Birdwhistel het volgende:

**“ In hun natuurlijke context vertonen consumenten non-verbale lichaamstaal en onbewuste handelingen die belangrijke inzichten opleveren. Slechts 30 tot 35 procent van de communicatie wordt verbaal overgebracht en 60 tot 65 procent van de communicatie gaat via non-verbale kanalen. ”**

---

**“ Non-verbale communicatie omvat alle communicatie buiten het gesproken of geschreven woord. Voordeel van non-verbale communicatie ten opzichte van verbale communicatie is dat emoties krachtiger worden gebracht. ”**

*(Van Beek, 2004)*

---

Een onderzoeker kan uit lichaamstaal veel opmaken over wat iemand van een bepaalde situatie vindt. Met behulp van observatie kunnen we dus ook een glimp opvangen van gevoelens en achterliggende gedachten, door te kijken naar lichaamstaal en gezichtsuitdrukkingen. Diverse partijen hebben slimme apparatuur ontwikkeld, waarmee gezichtsuitdrukkingen en lichaamstaal meetbaar worden. Deze apparatuur herkent universele signalen.

Denk aan :

- › Het hoofd schuin houden, met de ogen knipperen en voorover leunen (tekenen van aandacht);
- › Wijd geopende ogen, glimlachen en knikken (wijzen op goedkeuring);
- › Snelle oogbewegingen, samengeknepen ogen en het sterk focussen van de ogen (wijzen op nadenken);
- › Geen reactie, wegstijven en ogen die niet gefocust zijn (wijzend op niet betrokken zijn);
- › Achterover zitten, wenkbrauwen optrekken en fronsen (tekenen van afkeuring).

Observeren kan ons dus ook veel leren over wat mensen voelen, zeker als we observatie kunnen combineren met ondervraging. Bijvoorbeeld als we video-opnamen gebruiken en daarmee de consument naar zichzelf kunnen laten terugkijken gedurende bepaalde handelingen. Bij het bekijken van video-opnamen kan men dan niet alleen de bewuste, maar ook de onbewuste handelingen terugzien. Vaak zijn dit handelingen waarbij de consument nooit heeft stilgestaan. Maar als de consument geconfronteerd wordt met deze opnamen, kan deze al gauw zijn eigen onbewuste handelingen herkennen. Doordat de consument zich hiervan bewust wordt gemaakt, gaat deze kritisch over zijn eigen handelingen nadenken en kunnen we op deze manier meer te weten komen dan wanneer we zonder observatie direct vragen zouden stellen. Aan consumenten vragen stellen over moeilijke zaken als hun 'wensen en behoeften' in een interviewruimte, is vaak te ver van huis. Men gaat rationeel nadenken over onderbewuste zaken en misschien komt er ook een beetje verzinnen bij kijken.

---

“ Maar het idee om mensen uit hun dagelijkse routine te halen, ze in een onderzoeksruimte te plaatsen en daar vragen te stellen over hun gedrag daarbuiten, is vragen om problemen. Met deze methode plaatst de onderzoeker feitelijk een filter tussen de respondent en zijn werkelijke wereld. Dit filter werkt vertragend en vertroebelend. Naast de waarschijnlijkheid dat de respondent niet alles kan of wil vertellen over zijn gedrag, wordt ook één van de belangrijkste sturende factoren voor dat gedrag geëlimineerd: de natuurlijke omgeving. ”

(Rademaker & Drent, 2004)

---

Bij een groepsdiscussie worden de gestelde vragen van tevoren bepaald door de onderzoeker en de consumenten geven hierop gehoorzaamend antwoord. Dit is niet het geval als de onderzoeker mee op stap gaat met zijn consument in zijn natuurlijke omgeving. De onderzoeker volgt dan de respondent en deze respondent bepaalt welke onderwerpen aan bod komen. Doordat de vragen op een natuurlijker manier aan de orde komen, is het voor de respondent ook makkelijker antwoorden daarop te geven.

Er wordt dus vaak gekozen voor observatieve methoden van onderzoek, waarbij niet alleen onderzoekers, maar ook leden van het marketingteam als actieve participanten optreden. Denk aan het thuis bezoeken van consumenten en een maaltijd met ze nuttigen, het boodschappen doen met consumenten, etc.. Dergelijke 'safaris' leveren vaak een schat aan informatie en inspiratie op (en zijn daarnaast erg leuk om te doen).

Toch zijn er ook valkuilen. Het gebrek aan objectiviteit bij de observatoren kan voor een selectieve perceptie zorgen, zelfs voor een interventie tijdens het observeren. Daarnaast is de relatie tussen observaties, feiten en inzichten niet voor iedereen direct inzichtelijk. De interpretatie van observaties is tenslotte

lastig. We kunnen immers wel zien wat een consument doet, maar we weten nog weinig over waarom hij of zij dat doet. Vaak werkt observatie daarom goed in combinatie met ondervraging. We kijken dus eerst naar wat mensen doen en vervolgens stellen we ze vragen over de achtergronden van hun beslissingen.

## 16.4 SPECIFIEKE TOEPASSINGEN VAN OBSERVATIE

Er zijn vele toepassingen van observatie, zoals het observeren van keuzegedrag voor een supermarktschap, het tellen van bezoekers, het meten van kijkcijfers, etc.. Vier bijzonder nuttige vormen passeren hier nog de revue, namelijk het observeren van surfgedrag, mystery shopping, eye-tracking en accompanied shopping.

**SURFGEDRAG:** Een gebied waar observatie bij uitstek mogelijk is, is surfgedrag op internet. Het is eenvoudig een browser van een consument uit te rusten met een programmaatje dat precies bijhoudt waar een consument is geweest en wat hij of zij daar gedaan heeft. Zo is het mogelijk om de relatie tussen zoekgedrag en koopgedrag vast te leggen. Ook de statistieken die Google Analytics produceert over websitebezoekers zijn een vorm van observatie. We kunnen zien hoe men op een website gekomen is, welke zoektermen men gebruikt heeft, hoe lang men op bepaalde pagina's geweest is, etc.. Hieruit kunnen we zaken afleiden die ons helpen een website te optimaliseren. Voor websitebeheerders en bouwers is dit een onmisbare tool om sites te verbeteren. Ook hier geldt weer dat een combinatie met ondervraging nog betere uitkomsten oplevert. Ondervraging kan bijvoorbeeld plaatsvinden door middel van een pop-up. We kunnen bezoekers vragen stellen over waar ze naar op zoek waren en in hoeverre ze dit gevonden hebben. Ook kan bijvoorbeeld gevraagd worden naar redenen waarom bezoekers aan een webshop afhaken tijdens een koopproces.



**MYSTERY SHOPPING:** Bij deze onderzoeksmethode doorlopen onderzoekers het aankoopproces, waarbij zij zich voordoen als echte klanten. De mystery shopper observeert de dienstverlening van een organisatie en meet, meestal op basis van een vooraf opgesteld scenario (vragen, offertes, aankopen, etc.) de prestatie. Deze wordt vastgelegd door middel van zo objectief mogelijke criteria. Op deze manier wordt precies in kaart gebracht in hoeverre de echte dienstverlening overeenkomt met de dienstverlening die een bedrijf graag wil verlenen. De methode wordt vaak ingezet als een controlemiddel. Je kunt hiermee redelijk objectief vaststellen hoe goed je dienstverlening daadwerkelijk is.

Eén van de grote voordelen van mystery shopping is dat het heel goed ingezet kan worden om een organisatie te motiveren. Het kan worden ingezet als onderdeel van een programma om iedereen die contacten met klanten heeft, zich ervan bewust te maken dat elk klantcontact belangrijk is. Het aankondigen van de mystery shoppers (uiteraard zonder precies te vertellen wie en wanneer) is dan ook een belangrijk onderdeel van het onderzoek.

**EYE-TRACKING:** Eye-tracking is de techniek van het volgen van de (onbewuste) oogbewegingen. Bij eye-tracking wordt ervan uitgegaan dat objecten waarop met de ogen gefixeerd wordt, een grotere kans hebben om onthouden en verwerkt te worden, en daarmee welke elementen de grootste kans hebben op een juiste overdracht van een boodschap. Eye-tracking wordt vooral toegepast in communicatieonderzoek en onderzoeken naar websites. Het wordt uitgevoerd met speciaal daarvoor ontworpen apparatuur en software. Er wordt gemeten waar het oog het eerst op valt, hoe lang het oog bij elk onderdeel van de uiting blijft, etc..

**BEGELEID WINKELN (ACCOMPANIED SHOPPING):**

Een mooie tussenvorm van observatie en ondervraging is begeleid winkelen. Hierbij gaat een consument naar een winkel om een bepaald product te kopen, vergezeld door een onderzoeker. De consument maakt zijn aankoopbeslissing en ondertussen observeert de onderzoeker en stelt vragen om de overwegingen die de consument maakt, helder te krijgen. Door de komst van kleine draagbare camera's (denk aan Google Glass-achtige oplossingen) is het ook mogelijk om op afstand te observeren en achteraf vragen te stellen. Op deze manier wordt de consument zo weinig mogelijk afgeleid van zijn of haar natuurlijke gedrag. Door achteraf gezamenlijk de beelden te bekijken en te bespreken, krijgen onderzoeker en consument zowel gedrag als beweegredenen helder.



# 17



## WIL JE EEN EFFECT METEN OF VOORSPELLEN?

Het is eenvoudig om aan te tonen dat er een relatie is tussen twee variabelen. Bewijzen dat de één de ander veroorzaakt, is lastiger. In marktonderzoek maken we daarom regelmatig, vaak zonder dat we het beseffen, gebruik van een 'experiment' om oorzaken en effecten en te achterhalen. Als je bijvoorbeeld wilt weten wat het effect is geweest van een bepaalde promotieactie, of je wilt vooraf het effect van een nieuwe verpakking op de verkopen voorspellen, dan is het experiment de aangewezen aanpak. Om de invloed van andere factoren zoveel mogelijk te neutraliseren, wordt gebruik gemaakt van een controlegroep. Om vooraf zoveel mogelijk relevante (versturende) factoren te identificeren, is het aan te raden om goed na te denken over een theoretisch model dat je kunt toepassen bij de opzet.

Indicaties dat je een vorm van een experiment nodig hebt:

Telkens als je onderzoeksvragen als de onderstaande tegenkomt, zou je moeten denken aan een experiment als onderzoeks aanpak:

- › Wat is het effect van...
- › Wat zal het gevolg zijn van de introductie van...
- › Wat is de invloed van x op...
- › Wat zijn de oorzaken van...?

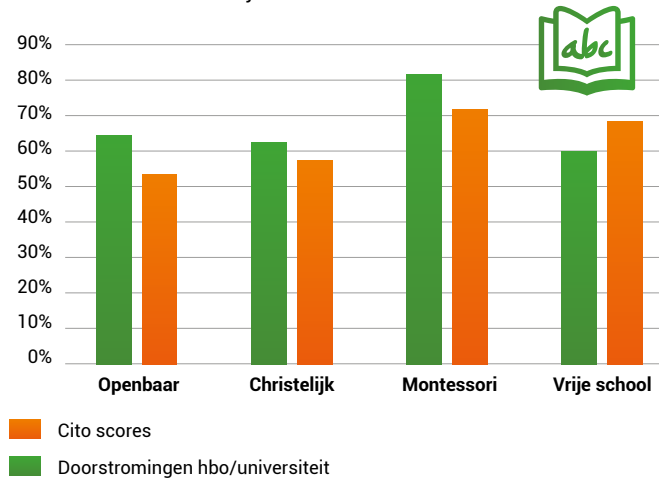
## 17.1 DE MOEILIKHEDEN MET CAUSALITEIT

We willen vaak vaststellen wat de invloed van het één op het ander is. Maar dat is moeilijker dan het lijkt.

Kijk eens naar de onderstaande (fictieve) cijfers en probeer daar een conclusie aan te verbinden. We zijn op zoek naar het antwoord op de vraag wat de beste onderwijsvorm is voor het basisonderwijs.

**Figuur 17.1 Verband tussen soort onderwijs en kwaliteit van onderwijs**

Resultaten basisonderwijs naar denominatie



Een eerste conclusie zou kunnen zijn dat Montessori scholen het beste onderwijs bieden. Leerlingen daar behalen immers de hoogste Cito-scores en de doorstroming naar het hoger onderwijs is het hoogst. Maar deze conclusie is helemaal niet te trekken op basis van deze cijfers. Eén van de belangrijkste factoren die de Cito-scores en doorstroming naar het hoger onderwijs bepaalt, is namelijk het opleidingsniveau van de ouders van een kind. En het opleidingsniveau van de ouders

verschilt per onderwijsstroming. Ouders met een hogere opleiding zijn eerder geneigd om hun kind bij een Montessori school in te schrijven dan een reguliere school. En dit effect verklaart voor een deel de op het eerste gezicht betere resultaten.

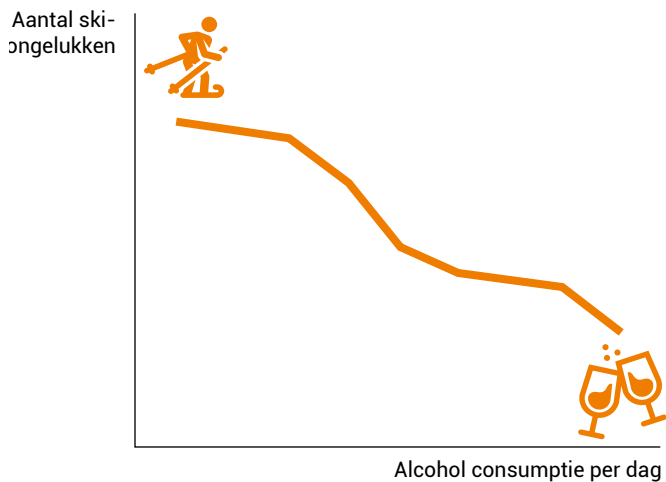
Een mogelijke oplossing voor de hiervoor geschetste vertekening zou een selectieve steekproef zijn. Als je ervoor zorgt dat je een steekproef trekt van leerlingen van elke onderwijsvorm, waarbij het opleidingsniveau van de ouders gelijk is over alle onderwijsvormen en de resultaten van die steekproeven naast elkaar legt, krijg je een beter beeld (hetzelfde kun je ook bereiken met een herweging). Maar dan nog kan er een vertekening optreden. Het kan immers zo zijn dat ouders die zeer bewust met de keuze voor de onderwijsvorm van hun kind bezig zijn omgegaan, gekozen hebben voor Montessori onderwijs, in plaats van simpelweg de dichtstbijzijnde school te kiezen. Juist deze hogere mate van bewustzijn kan ertoe leiden dat deze ouders hun kinderen meer ondersteunen en begeleiden, waardoor het kind een hogere kans maakt om door te stromen naar het hoger onderwijs.

Hoe kunnen we nu een beter onderbouwde uitspraak doen over wat de invloed is van het soort onderwijs op Cito-scores en doorstroming naar het hogere onderwijs? Om dat te kunnen doen, moeten we terug naar hoofdstuk 11, waar we besproken hebben hoe je een model kunt gebruiken om je onderzoek vorm te geven. De vraag die we namelijk eerst moeten beantwoorden is: Hoe definieer je de kwaliteit van onderwijs? Merk op dat we tot nu toe alleen naar het eindresultaat hebben gekeken. Je zou kwaliteit van basisonderwijs kunnen definiëren als de mate waarin een school in staat is om het denkniveau van de kinderen te verhogen. Als we nu op verschillende momenten zouden kunnen meten wat het niveau van de kinderen is, kunnen we door te kijken naar het verschil in de loop van de tijd, de kwaliteit van het onderwijs bepalen. Door uitsluitend te kijken naar het verschil in de loop der tijd, compenseren we voor de 'voorsprong' die het Montessori heeft.

Een andere aanpak zou kunnen zijn om te zoeken in literatuur naar indicatoren van de kwaliteit van onderwijs. Hierover is veel onderzoek gedaan en veel informatie beschikbaar. Vervolgens zouden we een aantal indicatoren kunnen kiezen en meten in hoeverre de verschillende onderwijsvormen voldoen aan die indicatoren.

We hebben vaak de neiging om te denken dat er een oorzakelijk verband bestaat tussen twee fenomenen, als deze gezamenlijk voorkomen, ofwel als we een statistisch verband vaststellen. Kijk maar eens naar het onderstaande voorbeeld (afkomstig uit serieus wetenschappelijk onderzoek).

**Figuur 17.2 Verband tussen alcoholconsumptie en ski-ongelukken**



Een snelle conclusie zou kunnen zijn dat het drinken van meer alcohol leidt tot minder ski-ongelukken. Aan het begin van de dag een paar borrels drinken, zou dan een goed advies kunnen zijn voor wintersporters. En dit kan best plausibel worden uitgelegd. Van alcohol word je soepeler en minder verkramp.

Hierdoor val je minder vaak en als je valt, val je minder krampachtig. Als dit de verklaring achter de cijfers zou zijn, is er inderdaad sprake van een oorzakelijk verband. In dit geval is er echter iets anders aan de hand. Beide fenomenen worden veroorzaakt door iets anders. Ze hangen namelijk samen met het aantal uren dat op de piste wordt doorgebracht. Mensen die veel uren op de piste doorbrengen, de fanatieke skiers, drinken minder. En de fanatieke skiers, die veel uren op de piste doorbrengen, hebben een grotere kans op een ongeluk.

We moeten dus voorzichtig zijn om, wanneer we een statistisch verband zien, de aanname te maken dat er ook een oorzakelijk verband is. Als er in een stad veel moorden worden gepleegd, zijn er waarschijnlijk ook veel politieagenten. Als je cijfers zou zien over aantallen moorden en aantallen politieagenten, zou je, zonder verdere context, maar zo kunnen concluderen dat het verhogen van het aantal politieagenten, ervoor zorgt dat er meer moorden worden gepleegd in plaats van minder. We zijn geneigd om te denken als er twee dingen na elkaar gebeuren, het één het ander veroorzaakt. Iemand wordt gebeten door een slang, heeft heel veel pijn en gaat dan dood. De conclusie is dat de doodsoorzaak de slangenbeet is. In veel gevallen is een dergelijke redenering correct, maar we kunnen ons lelijk vergissen. Er zijn vier 'denkfouten' mogelijk:

- › De samenhang wordt veroorzaakt doordat de steekproef bestaat uit mensen die wezenlijk anders zijn (zoals in de voorbeelden van de drinkende skiërs en de ouders die hun kinderen naar het speciaal onderwijs laten gaan).
- › Beide fenomenen hebben een gezamenlijke oorzaak. (Regen stimuleert parapluverkopen én zorgt voor meer files. Maar als er meer paraplu's verkocht worden, staan er daardoor niet meer files).
- › Beide fenomenen kunnen toevallig met elkaar samenhangen. (Er is een verband tussen het aantal Britten dat naar de Verenigde Staten emigreert en de hoeveelheid uranium die wordt geëxporteerd door de Verenigde Staten (ontleend aan de website [www.tylervigen.com](http://www.tylervigen.com), een website waar meer dan 50.000 toevallige correlaties worden getoond)).

- › Oorzaak en gevolg blijken andersom te liggen dan gedacht. (De klachtenafhandeling leidt niet tot meer tevredenheid onder klanten, maar klanten die al meer tevreden zijn over de dienstverlening dienen eerder een klacht in, omdat ze meer vertrouwen hebben in de correcte afhandeling ervan.)

Helemaal zeker kunnen we niet zijn als het gaat om het vaststellen van causale verbanden. Dit komt omdat het onmogelijk is om een onderzoek zo op te zetten dat je alle factoren die eventueel een versturende invloed zouden kunnen hebben, kunt controleren. Wel kunnen we de kans verkleinen dat er andere factoren een rol spelen. Dit doe je door gebruik te maken van een model en een controlegroep.

Een model helpt je om:

- › Vooraf te bepalen welke factoren een rol kunnen spelen (en waar je dus rekening mee moet houden in je onderzoeksdesign).
- › Vooraf te bepalen welke causale relaties je kunt verwachten.

Voor veel onderzoeksvragen zijn al modellen beschikbaar. En mocht dat in jouw geval niet zo zijn, dan kun je door middel van verkennend, kwalitatief onderzoek een model gaan bouwen.

Een tweede manier om je te helpen om causale verbanden vast te stellen, is het gebruik van een controlegroep. Dit maakt onderdeel uit van een onderzoeksopzet in de vorm van een experiment.

## 17.2 HET EXPERIMENT ALS ONDERZOEKSAANPAK

Het woord 'experiment' roept associaties op met mannen in witte jassen in steriele laboratoria en niet zozeer met (commercieel) marktonderzoek. Toch passen we de principes vaak toe, wellicht zonder dat we het zelf beseffen. We willen vaak het effect van iets op iets anders weten of kunnen voorspellen.

Denk aan:

- › Bij verklarend onderzoek proberen we oorzaken te achterhalen (waarom is de gewenste situatie niet bereikt?).
- › Bij toetsend onderzoek proberen we te achterhalen of een bepaalde marketinginspanning het gewenste effect zal hebben.

Het experiment gebruiken we om het effect te meten van een verandering van één van de in te zetten middelen of van een combinatie daarvan (meestal dus toetsend onderzoek). Een effect kan gemeten worden met behulp van ondervraging, maar ook door observatie of registratie.

Een experiment werkt basaal als volgt: In een bestaande situatie wordt één factor (of een combinatie van factoren) veranderd, waarna gemeten wordt wat het gevolg daarvan is. Het gevolg kan gedrag zijn (verkopen), maar ook bekendheid, attitudes, etc.. Bij onderzoek naar geneesmiddelen, waar het experiment vaak wordt toegepast, heeft het effect betrekking op de gezondheidssituatie van de patiënt, ofwel de werking van de geneesmiddelen. Bij een experiment wordt dus (minimaal) twee keer gemeten. Het te onderzoeken verschijnsel, bijvoorbeeld de hoeveelheid aangekochte producten, wordt vooraf gemeten (de bestaande situatie), en achteraf (nadat er iets veranderd is). Er wordt dus op twee momenten in de tijd gemeten. Belangrijk is dat tussen die twee momenten alle andere mogelijke bepalende factoren gelijk moeten zijn gebleven, anders is het niet mogelijk om eventuele effecten toe te schrijven aan de factor die we veranderd hebben. De variabele die je wilt beïnvloeden, noemen we de afhankelijke variabele (in het voorbeeld hieronder de verkopen). De actie die je wilt onderzoeken noemen we de onafhankelijke variabele (de introductie van het nieuwe ijsje).

Stel dat de prijs of de verpakking gewijzigd wordt en het enige onderzoeksdoel is vast te stellen wat het effect op verkopen is, dan kan overwogen worden te kiezen voor een aanpak volgens het experiment. Dit betekent dat prijs of verpakking

wordt veranderd en dat gemeten wordt wat het effect is bij die ene variabele, het liefst in een zo realistisch mogelijke situatie. Maar ook een effectmeting van een campagne is een typisch voorbeeld van een onderzoeksopzet waarbij je een experiment toepast.

Een experiment is bij uitstek geschikt in een situatie waarin het relatief eenvoudig is om variabelen te manipuleren én de effecten te meten. Denk bijvoorbeeld aan het pre-testen van een direct mailing, waarbij een keuze gemaakt moet worden uit verschillende varianten. In plaats van het opzetten van een onderzoek waarbij je mensen gaat ondervragen over welke variant ze beter vinden, kun je ook de verschillende varianten als een pilot uitsturen naar een beperkte groep en kijken welke versie de meeste resultaten oplevert. Postorderbedrijven passen deze methode al vele jaren succesvol toe.

Een ander voorbeeld van een veel toepaste vorm van een experiment is de A/B test die wordt ingezet bij het verbeteren van websites. Hierbij worden (mogelijke) verbeteringen aan een website getest door een willekeurig deel van de bezoekers de huidige website voor te schotelen en een ander deel van de bezoekers een verbeterde variant. Door zorgvuldig te analyseren welke versie het beste aan de doelstellingen van de website voldoet, kan worden bepaald of de verbeterde versie inderdaad beter. Deze doelstelling is vaak conversie (hoeveel mensen kopen uiteindelijk), maar kan ook bijvoorbeeld zijn de tijd die mensen op de website doorbrengen en of ze wel of niet bepaalde pagina's bezoeken.

Aan de hand van dit voorbeeld kunnen we beschrijven wat de basiskennmerken van een experiment zijn:

- › We willen een effect meten.
- › Er is een element dat we veranderen om het effect daarvan vast te kunnen stellen (de verbeterde versie).
- › Er is een duidelijke doelstelling gedefinieerd (meestal conversie).

- › Er is een controlegroep (de bezoekers die de huidige versie te zien krijgen) waarmee we de resultaten kunnen vergelijken.
- › We zorgen dat de controlegroep zoveel mogelijk gelijk is aan de testgroep. Dit doen we door bezoekers willekeurig toe te wijzen aan één van de varianten.

### 17.3 HET GEBRUIK VAN EEN CONTROLEGROEP

Een voorbeeld: Een fabrikant van ijsjes heeft één van de belangrijke producten die via de supermarkt verkocht worden fors gewijzigd, zowel het product zelf als de verpakking. Men wil weten of het aangepaste product beter verkoopt dan het oude en tevens hoeveel meer er verkocht wordt. Je zou kunnen vragen aan consumenten of ze de nieuwe variant eerder zouden kopen dan de oude. Een experiment kan echter nauwkeuriger data opleveren. Je zou het als volgt kunnen opzetten:

- › In een aantal supermarkten verspreid over Nederland wordt gedurende een week geregistreerd hoeveel van de oude variant ijsjes er wordt verkocht.
- › Na die week worden in deze winkels de oude ijsjes uit het schap gehaald en worden de nieuwe erin gezet.
- › Gedurende de tweede week wordt weer de hoeveelheid (nieuwe) ijsjes die verkocht wordt geregistreerd.

Stel dat de meting heeft plaatsgevonden in 10 winkels verspreid over Nederland en dat in de eerste week in deze 10 winkels in totaal 1246 ijsjes verkocht zijn. In de tweede week zijn 1410 (nieuwe) ijsjes verkocht, ofwel ruim 13% meer. Als we aannemen dat de 10 winkels representatief zijn voor alle winkels, dan kan het effect van de verandering van het product dus geschat worden op 13% meer verkoop.

Mogelijk voel je al aan dat er een mogelijk probleem is met de conclusie. Stel dat in de tweede week het weer veel warmer was dan in de eerste week. Bij warmer weer worden er altijd meer ijsjes verkocht. Het effect is dus geheel of gedeeltelijk veroorzaakt door het weer. We spreken hier over 'omgevingsfactoren'. We kunnen dus geen conclusie trekken over het werkelijke effect van de verandering van het product. Om het echte effect van het nieuwe product te kunnen meten, is het dus noodzakelijk om alle overige omgevingsfactoren zoveel mogelijk te elimineren. Dit kan op twee manieren:

- › Overige factoren constant houden (dit kan bijvoorbeeld in een laboratoriumexperiment).
- › Werken met een controlegroep (dit wordt wel een klassiek experiment genoemd).

Voor het voorbeeld met de ijsjes zou een experiment met een controlegroep er als volgt uit kunnen zien:

- › De supermarkten worden verdeeld in 2 groepen van elk 5 supermarkten: een experimentele groep en een controlegroep. De verdeling gebeurt zodanig dat de 2 groepen geheel vergelijkbaar zijn.
- › In alle supermarkten wordt in de eerste week de verkoop gemeten.
- › Na die week wordt alleen in de experimentele groep het nieuwe ijsje in de schappen gelegd.
- › In de tweede week wordt weer in alle supermarkten de verkoop gemeten.

Stel dat het resultaat er als volgt uitziet:

---

	<b>Experimentele groep</b>	<b>Controlegroep</b>
<b>Week 1</b>	623	615
<b>Week 2</b>	704	642
<b>Verskil absoluut</b>	81	27
<b>Verskil procentueel</b>	13%	4%

---

In de controlegroep zijn de verkopen met 4% gestegen. Blijkbaar waren er andere omstandigheden, bijvoorbeeld het weer, die dit veroorzaakt hebben. Het zuivere effect van de introductie van het nieuwe ijsje is dus 9%.

Belangrijke voorwaarde voor het slagen van een experiment is dat de controlegroep qua samenstelling gelijk is aan de experimentele groep. Als in het ijsjesvoorbeeld de 5 supermarkten uit de controlegroep allemaal in de buurt van toeristische trekpleisters liggen, is het aannemelijk dat het effect van de hogere temperatuur daar sterker is. Je moet je groepen dus zorgvuldig samenstellen en controleren op allerlei mogelijk verstoringende factoren. En daarvoor moet je eerst weten welke factoren die verstoringen zouden kunnen veroorzaken. Hiervoor kun je vaak gebruik maken van literatuuronderzoek of een kwalitatief vooronderzoek.

Niet altijd is het mogelijk om een controlegroep te gebruiken. Denk aan een onderzoek waarbij je een landelijke reclamecampagne wilt evalueren. Je zou als experimentele groep en controlegroep de consumenten kunnen nemen die wel en niet aan de campagne zijn blootgesteld. Maar bij een landelijke campagne is dit onderscheid vrijwel niet te maken. Je zou ook kunnen vragen of iemand (onderdelen van) de campagne gezien heeft. Deze benadering werkt echter niet, om twee redenen:



- › Onze herinneringen laten ons weleens in de steek (zie hoofdstuk 14 over beperkingen). Een campagne kan daarom een (onderbewust) effect hebben bij een consument, zonder dat deze zich de campagne (bewust) kan herinneren.
- › Bij het verwerken van reclame-uitingen treedt een effect op. Iemand die al fan is van een bepaald merk of product, zal eerder een reclame-uiting hiervan opmerken en deze uitgebreid in zich opnemen. De groep consumenten die zich een reclame-uiting kan herinneren wijkt daardoor dus af van de groep die zich de reclame-uiting niet kan herinneren. Ze dachten al anders over het merk voordat ze in aanraking kwamen met de campagne. Het negeren van dit effect is verantwoordelijk voor veel onjuiste interpretaties van communicatie-effectmetingen.

## 17.4 VORMEN VAN EXPERIMENTEN

Een experiment kan uitgevoerd worden in een volledig gecontroleerde omgeving, een laboratoriumexperiment. Het voordeel is dat overige factoren die van invloed kunnen zijn op het effect in sterke mate gecontroleerd kunnen worden. Het nadeel is dat het een minder natuurlijke omgeving is, waardoor de doelgroep zich anders gedraagt.

Als het experiment wordt uitgevoerd in de werkelijke situatie waarin het verschijnsel zich afspeelt, noemen we dit een veldexperiment. De effecten worden gemeten in de werkelijke situatie, wat een realistischer beeld oplevert. Het nadeel van een veldexperiment is wel dat andere omgevingsfactoren het effect kunnen 'verstoren'. Dit is deels op te lossen door te werken met een controlegroep.

In het voorbeeld werd het effect gemeten in termen van werkelijke verkopen. Daarvoor is het niet nodig mensen te ondervragen. Een beperking is dat niet gevraagd kan

worden naar het waarom van het veranderde gedrag. Het is ook mogelijk deze situatie te simuleren in ondervraging: de gesimuleerde testmarkt. Hierbij wordt aan respondenten gevraagd naar het huidige gedrag, waarna de verandering wordt geïntroduceerd, met als vervolgvraag hoe men nu zou reageren. Dit heeft als nadeel dat de situatie minder realistisch is, maar heeft daarentegen als voordelen dat meerdere veranderingen getest kunnen worden en dat ook naar de redenen van veranderd gedrag gevraagd kan worden.

Als er meerdere onafhankelijke variabelen zijn, bijvoorbeeld naast het nieuwe product ook een of meerdere andere prijzen, maak je een experimenteel design met verschillende steekproeven. Nu wordt het ingewikkeld. Raadpleeg in dit geval een methodoloog of literatuur over experimenten voor de opzet hiervan.

### Een experiment achteraf

Meestal wordt een experiment gedaan voordat je iets verandert. Je kunt echter ook de effecten van soortgelijke veranderingen in het verleden evalueren met behulp van een experimentele opzet. Als je beschikt over veel gegevens uit het verleden die betrekking hebben op soortgelijke situaties, en je bent in staat om gebeurtenissen te isoleren, dan kun je deze analyseren om in te schatten wat de effecten kunnen zijn van soortgelijke gebeurtenissen in de toekomst. Je kunt dus voorspellen en vooraf een goede indicatie krijgen van wat de meest effectieve aanpak is. Dit is een toepassing van analogie zoals in 15.1 is besproken.

Organisaties als GfK en Nielsen beschikken over gigantische databases met verkoopcijfers tot vele jaren terug in allerlei sectoren. Met behulp van deze databases kunnen ze bijvoorbeeld analyses doen die mogelijke effecten van bepaalde vormen van prijspromoties inzichtelijk maken.

## Experiment achteraf om misdaadcijfers te verklaren

Ook op het gebied van allerlei maatschappelijke ontwikkelingen worden veel longitudinale onderzoeken uitgevoerd die uitstekend bruikbaar kunnen zijn om achteraf effecten te kunnen vaststellen. Een voorbeeld is de volgende situatie die zich in de vorige eeuw voordeed in de Verenigde Staten. Er bestaat een negatieve correlatie tussen het legaliseren van abortus en misdaadcijfers. Ofwel, als abortus wordt gelegaliseerd, dalen de misdaadcijfers (wel met enige vertraging, namelijk een jaar of 18). In theorie is er een causaal verband. Het is namelijk zo dat vaker jonge, lager opgeleide vrouwen, die geen stabiele, liefdevolle omgeving voor hun ongeboren kind zouden kunnen creëren, overgaan tot abortus. En het ontbreken van een stabiele, liefdevolle omgeving tijdens de jeugd, is een belangrijke voorspeller van toekomstig crimineel gedrag. Toen voorheen abortus illegaal en duur was (en dus alleen betaalbaar voor vrouwen uit de



hogere sociale klassen) werden er veel 'ongewenste' kinderen geboren in de lagere sociale klassen. Het aantal zwangerschappen was ook hoger in die lagere sociale klassen, onder andere omdat die vrouwen in mindere mate de beschikking hadden over voorbehoedsmiddelen. In 1973 werd abortus overal in de Verenigde Staten gelegaliseerd. En inderdaad daalde het aantal misdaden in het begin van de jaren 90. Beleidsmakers wilden natuurlijk graag horen dat deze daling het gevolg was het veiligheidsbeleid dat in die tijd werd gevoerd. Hoe nu aan te tonen of de daling in misdaad een (onverwacht positief) gevolg was van het legaliseren van abortus of van alles wat was gedaan om misdaad te verminderen? Hiervoor zijn er twee manieren. Ten eerste was het zo dat in vijf staten abortus al tenminste 3 jaar eerder was gelegaliseerd. Deze staten kunnen we beschouwen als een controlegroep (daarbij wel rekening houdend met versturende factoren zoals de bevolkingsopbouw en economische situatie in die staten). Als de theorie waar zou zijn, dan zou in deze staten de daling in criminaliteit al eerder te zien moeten zijn. En dat bleek het geval te zijn. Ten tweede zou het effect van de daling alleen zichtbaar moeten zijn onder de groep jongeren die volwassen werd na het legaliseren van abortus. Ofwel, de criminelen in de dop die niet geboren werden, pleegden dus geen misdaden. Ook dat blijkt het geval. De misdaadcijfers daalden nauwelijks onder de oudere groepen, terwijl onder de groep jong volwassenen de misdaad wel stevig daalde. Het legaliseren van abortus bleek dus één van de meest effectieve maatregelen om misdaad te voorkomen.

*(ontleend aan 'Freakonomics (revised and expanded edition)', Levitt & Dubner, 2005)*

Om op een dergelijke manier een experiment achteraf te kunnen doen, moet aan een aantal voorwaarden voldaan zijn:

- › Er moet sprake zijn van volgtijdelijkheid, ofwel het één moet gebeuren voordat het andere gebeurde, anders kan het geen oorzaak zijn.
- › Er moet sprake zijn van een theoretische onderbouwing, liefst vanuit verschillende invalshoeken.
- › Versturende factoren moeten zoveel mogelijk worden uitgesloten of er moet voor worden gecompenseerd.

## 17.5 CASE: BOERENGENOT

Het voorbeeld hiernaast is voorbeeld van een veelvoorkomende onderzoeksvraag.

Het is duidelijk dat het hier om een vorm van een experiment gaat. We willen twee effecten meten, namen het effect op merkvoorkeur van de nieuwe verpakkingen en het effect op de herkenning. Voor de hand liggende aanpak is dan ook om in een experimentvorm zowel de nieuwe opties als de bestaande verpakking te testen. Een 'echte' test, waarbij de producten enkele weken in een supermarkt zouden liggen, zou de meest zuivere meting opleveren, maar is kostbaar en duurt lang. Een online test waarbij de verpakkingen worden getoond in een schapfoto, is een redelijk alternatief.

De verpakking van de toetjes van Boerengenot is toe aan vernieuwing. De bestaande verpakking heeft een enigszins oubollig karakter en men merkt een lichte daling van de verkopen. Op basis van gedegen vooronderzoek heeft een ontwerpbureau een tweetal nieuwe ontwerpen gemaakt. Deze zijn zover uitgewerkt dat het mogelijk is een aantal dummy verpakkingen te produceren. Naast een verbetering van het imago is het ook het nadrukkelijke doel de verkopen te stimuleren. Men wil een keuze kunnen maken tussen de twee nieuwe ontwerpen en de huidige verpakking.

Met behulp van een toetsend onderzoek wenst men inzicht te stellen krijgen in de mate waarin de nieuwe verpakkingen bij kunnen dragen aan de doelstellingen en welke van de twee dit het beste doet. Belangrijk issue hierbij is de herkenbaarheid op het schap. Deze mag niet teveel dalen onder de huidige kopers.

Onderzoeksvragen:

- › Welke van de twee verpakkingsopties leidt tot de hoogste merkvoorkeur?
- › In hoeverre is de herkenning van het merk onder huidige kopers acceptabel als wordt gekozen voor één van de beide nieuwe verpakkingen?

Aandacht is nodig voor de samenstelling van de testgroepen en de controlegroep. In dit geval is de controlegroep de groep die de huidige verpakking beoordeelt. Belangrijk is dat die groepen qua samenstelling exact gelijk zijn. En dan met name als het gaat om het gebruik van het merk Boerengenot. Met andere woorden, als in de ene groep veelal grote fans zitten van het merk en in een andere veelal incidentele gebruikers, zal dit de uitkomsten sterk verstoren. Hier moet dus vooraf bij de steekproeftrekking en achteraf bij de analyse aandacht aan besteed worden.

Opvallend is verder het woord 'acceptabel' in de tweede onderzoeksvraag. Dit begrip zal verder gespecificeerd moeten worden, immers zoals het nu geformuleerd is, is het niet voldoende meetbaar, het begrip 'acceptabel' is een subjectief begrip. Het liefst definiëren we vooraf een heldere richtlijn, bijvoorbeeld: de tijd die een gebruiker erover doet om het merk in het schap te herkennen, mag niet met meer dan 15% toenemen door de nieuwe verpakking.

Om de herkenbaarheid te kunnen meten, kunnen we gebruik maken van de volgende opzet. In een foto van een yoghurtshop plaatsen we de nieuwe verpakking. Vervolgens vragen we de respondent om het merk Boerengenot aan te klikken in de foto. We kunnen dan als indicatoren gebruiken de tijd die men erover doet om het merk aan te klikken en het percentage onjuiste kliks. Dit vergelijken we met de scores van de huidige verpakking, om te meten in hoeverre de nieuwe ontwerpen verschillen van de huidige verpakking als het gaat om herkenbaarheid.



## WIL JE BEGRIJPEN OF METEN?

Als je besloten hebt dat je de onderzoeksvraag gaat beantwoorden door middel van het ondervragen van mensen, komt de belangrijke vraag of kwantitatieve of kwalitatieve methoden nodig zijn.

Het antwoord is vrijwel nooit eenduidig en bovendien is in veel gevallen een mengvorm zinvol. Binnen de twee hoofdstromen zijn er verschillende mogelijkheden. Welke de beste is voor een specifieke onderzoeksvraag, is afhankelijk van waarvoor je de onderzoeksuitkomsten wilt gaan gebruiken, de methodologische voor- en nadelen en praktische beperkingen. In zijn algemeenheid worden kwalitatieve onderzoeksmethoden ingezet om mensen te begrijpen en op basis van dat begrip hypotheses op te stellen. Kwantitatieve onderzoeksmethoden worden meestal ingezet om harde cijfers over de werkelijkheid te verkrijgen.

Indicaties dat je kwalitatief onderzoek nodig hebt:

- › De opdrachtgever is op zoek naar verklaringen.
- › Een opdrachtgever zit aan het begin van een ontwikkelingstraject en is zoekende naar richting.
- › Je weet nog weinig van de te onderzoeken materie (ofwel, je hebt een model nodig).

Indicaties dat je kwantitatief onderzoek nodig hebt:

- › De opdrachtgever hecht aan 'harde' cijfers, bijvoorbeeld om interne discussies te beslechten.
- › Onderzoeksvragen zijn toetsend of beschrijvend van aard.

Als je besloten hebt dat de beste manier om een onderzoeksvraag te beantwoorden het ondervragen van mensen is, komen je bij de vraag hoe. In principe zijn er twee opties, kwalitatief of kwantitatief onderzoek. Dit hoofdstuk behandelt beide opties.

In de wetenschappelijke (theoretische) omschrijving van kwalitatief en kwantitatief onderzoek wordt verwezen naar de indeling deductief versus inductief, ofwel hypothesevormend versus hypothesetoetsend. Deze indeling wordt gezien vanuit een onderzoeksstrategisch perspectief, ze kijkt naar wat gemeten wordt, het onderzoeksdoel.

---

**“ Within the area of science there can be considered two methodological research approaches; the qualitative and quantitative research approaches. 'A quantitative research is a process of inquiry based on testing a theory composed of variables, measured with numbers, and analyzed using statistical techniques. The goal of quantitative methods is to determine whether the predictive generalization of a theory holds true. In contrast a qualitative research is a process of building a complex and holistic picture of the phenomenon of interest, conducted in a natural setting. The goal of this type of research is to develop an understanding of a social or human problem from multiple per-spectives. ”**  
(Abawi, 2008).

---

Als in de marktonderzoekpraktijk gesproken wordt over de indeling kwalitatief – kwantitatief is deze veelal gebaseerd op de wijze waarop wordt gemeten: de indeling als methode. Dit creëert soms verwarring. Voor hypothesevormend onderzoek zal veelal gebruikgemaakt worden van een kwalitatieve onderzoeksmethode, maar dit is niet noodzakelijkerwijs het geval. Grootschalige kwantitatieve - Usage & Attitude - onderzoeken kunnen worden gebruikt om patronen te ontdekken in het koopgedrag. Daarentegen worden regelmatig

kwalitatieve methodes ook ingezet voor hypothesetoetsend onderzoek, zoals het pre-testen van communicatie-uitingen.

Om het nog iets complexer te maken, worden de termen kwalitatief en kwantitatief ook gebruikt om het onderscheid te maken tussen gestructureerde en ongestructureerde data.

### **GESTRUCTUREERDE DATA, ofwel 'kwantitatief'**

- › Gestructureerde data heeft een hoge mate van organisatie. Het is netjes in databases, kolommetjes en categorieën ingedeeld. Daardoor is het relatief eenvoudig te managen, categoriseren, analyseren, etc.

### **ONGESTRUCTUREERDE DATA, ofwel 'kwalitatief'**

- › Ongestructureerde data is data die ter beschikking komen in de vorm van gesprekken, geschreven teksten, filmpjes, etc.. Voorheen werd ongestructureerde data gelijkgesteld aan data die via kwalitatieve onderzoeksmethoden was verzameld. De afgelopen 10 jaar is er echter veel vooruitgang op het gebied van textmining, audio- & videomining. Hierdoor zijn ook cijfermatige analyses mogelijk op ongestructureerde data. Door deze ontwikkelingen wordt het onderscheid kwantitatief vs. kwalitatief minder scherp. Denk aan: social media posts, callcenter opnames & logfiles, search data, URL's

Vooralsnog is de analyse van ongestructureerde data tijdrovend en de interpretatie is meer gevoelsmatig. Toch komen de echte eureka-momenten het vaakst voor bij het analyseren van ongestructureerde data, juist om de analyse plaatsvindt op een minder bewust en rationeel niveau.

Wij gebruiken de indeling kwantitatief - kwalitatief om de dataverzamelmethode te benoemen, zoals dat in de praktijk van het commerciële marktonderzoek gebruikelijk is. Voor de indeling naar onderzoeksdoelstelling gebruiken we de termen hypothesevormend en hypothesetoetsend onderzoek.

## 18.1 KWALITATIEVE EN KWANTITATIEVE METHODEN: HET ONDERSCHIED

Het onderscheid tussen kwalitatief en kwantitatief onderzoek komt in het kort hierop neer:

Kwalitatief	Kwantitatief
Ongestructureerde vraagstelling	Gestructureerde vraagstelling
Kleine steekproeven	Grote steekproeven
Selecte steekproef	Representatieve steekproef
Niet direct generaliseerbare resultaten	Generaliseerbare resultaten
Diep inzicht	Breed inzicht
Analyse op respondent-niveau	Analyse primair op vraagniveau
Conclusies op basis van begrijpen	Conclusies op basis van tellen, meten

Eén van de belangrijkste verschillen tussen kwalitatief en kwantitatief onderzoek betreft de interpretatie van de resultaten, ofwel hoe we komen tot conclusies op basis van de uitkomsten. Bij kwalitatief onderzoek worden conclusies getrokken op basis van het begrijpen van het onderzochte verschijnsel, in eerste instantie bij één respondent. Als we eenzelfde patroon bij meerdere respondenten tegenkomen, wordt dit als algemeen geldend aangenomen. Bij kwantitatief onderzoek worden conclusies in eerste instantie getrokken op basis van het tellen van de antwoorden per vraag. Als bij kwantitatief onderzoek aangetoond kan worden dat de

steekproef representatief is, mogen de steekproefresultaten van toepassing verklaard worden op de onderzochte populatie (met een zekere marge). Als uit een representatieve steekproef van voldoende omvang blijkt dat 20% wekelijks van het openbaar vervoer gebruikmaakt, mogen we stellen dat (ongeveer) 20% van de gehele onderzochte doelgroep (populatie) wekelijks gebruikmaakt van het openbaar vervoer. Het 'ongeveer' is de onnauwkeurigheidsmarge die o.a. bepaald wordt door de grootte van de steekproef. In kwantitatieve termen hebben de resultaten van kwantitatief onderzoek dus enige hardheid. Zij lenen zich dus uitstekend voor onderzoeksvragen met een hypothesetoetsend karakter.

De resultaten van kwalitatief onderzoek mogen niet direct van toepassing worden verklaard op de onderzochte populatie. Immers, de steekproef is klein en is vooraf geselecteerd op bepaalde kenmerken (onder andere een bepaalde mate van extravertheid). Toch wordt kwalitatief onderzoek vaak ingezet voor onderzoeksvragen met een hypothesetoetsend karakter. Zo worden concepttests van producten, verpakkingen of commerciële uitingen veelal met behulp van kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Het bewijs van de juistheid van de resultaten komt dan uit de consistentie en de logica van de individuele antwoorden en het terugkomen van patronen in de antwoorden van verschillende respondenten. De onderzoeker let er dus niet alleen op of het nieuwe product of de verpakking 'goed' wordt gevonden door de respondenten, maar ook of er logische patronen zitten in de toelichtingen. In kwalitatief onderzoek kan eenvoudiger worden ingegaan op de achterliggende motieven en attitudes op individueel niveau en van daaruit mogelijk op doelgroepniveau.

We komen hiermee op het terrein van de validiteit (meten we wat we willen meten?) en de betrouwbaarheid (reproduceerbaarheid) van onderzoeksresultaten. Uitkomsten van kwalitatief onderzoek zijn niet a priori minder valide of betrouwbaar, ze zijn alleen minder goed te bewijzen. Het is mede hierdoor dat de kwalitatieve onderzoeker een belangrijke rol speelt.

Deze moet op basis van kennis en ervaring de patronen in de antwoorden kunnen herkennen, hierop ingaan tijdens interviews en deze kunnen overbrengen op de lezers van het rapport.

## 18.2 DE KEUZE TUSSEN EEN KWALITATIEVE EN KWANTITATIEVE METHODE

De keuze tussen kwalitatief en kwantitatief onderzoek is vaak niet eenduidig. Veel onderzoeksvragen laten zich met beide benaderingen goed onderzoeken. Een ervaren onderzoeker is meestal in staat om zonder problemen de meest optimale oplossing te kiezen. Wat echter helaas nogal eens voorkomt, is dat de keuze voor kwalitatief versus kwantitatief gemaakt wordt op basis van een persoonlijke voorkeur en/of vaardigheid van de onderzoeker.

In het algemeen zal kwalitatief onderzoek worden ingezet als een groot deel van de onderzoeksvragen een hypothesevormend en/of een 'waarom'-karakter heeft. Je weet nog te weinig over de factoren die een rol spelen en op welke wijze deze een rol spelen in de keuze van de doelgroep. In hoofdstuk 11 (over modellen) kwam dit al aan de orde. Heb je nog weinig inzicht in het onderwerp of de markt waarover je onderzoek doet, dan is het een goed idee om eerst een theoretisch kader op te stellen met behulp van kwalitatieve onderzoekstechnieken. Kent het te onderzoeken onderwerp nog veel vraagtekens? In dat geval zal eerder gedacht worden aan kwalitatief onderzoek.

Daarentegen wordt kwantitatief onderzoek vooral ingezet als een groot deel van de onderzoeksvragen een toetsend karakter heeft: om te testen of je theorie klopt en als het onderzoek vooral wordt ingezet als bewijsvoering. Je hebt dan al een duidelijk beeld (model) van het te onderzoeken verschijnsel en wilt dit kwantitatief onderbouwen of toetsen (deductief).

Omdat veel onderzoeksvragen een gecombineerd karakter hebben, is het logisch dat in veel gevallen een gecombineerde aanpak de meest ideale is. Kwalitatief onderzoek wordt dan vaak ingezet als eerste fase in een onderzoeksproces. Het doel is dan het vinden van de factoren die een rol spelen en het ontwikkelen van een theorie of van hypothesen. Deze worden dan later getoetst met behulp van kwantitatief onderzoek.

Een paar voorbeelden van deze volgorde:

- › **SEGMENTATIEONDERZOEK:** Uit kwalitatief onderzoek blijkt dat er verschillende doelgroepen zijn, die anders denken en reageren. Met behulp van kwantitatief onderzoek kunnen we uitzoeken hoe groot die groepen werkelijk zijn en hoeveel ze van elkaar verschillen.
- › **IMAGO-ONDERZOEK:** Met behulp van kwalitatief onderzoek kunnen we uitvinden welke imago-aspecten relevant zijn in een bepaalde markt. Met behulp van kwantitatief onderzoek kunnen we merken laten beoordelen op deze aspecten en kunnen we afleiden hoe belangrijk elk van de aspecten precies is en hoe de spelers op de markt beoordeeld worden.
- › **PRE-TEST RECLAME-UITINGEN:** Kwalitatief onderzoek levert in dit geval inzicht op in de reden waarom een reclame wel of niet goed werkt (en geeft dus aanknopingspunten om deze te verbeteren). Als er een keuze gemaakt moet worden uit verschillende opties, levert kwalitatief onderzoek niet altijd een duidelijke voorkeur op. Kwantitatief onderzoek vaak wel.

In andere gevallen is de optimale volgorde juist andersom. In dat geval wordt kwalitatief onderzoek ingezet om de uitkomsten van kwantitatief onderzoek beter te kunnen begrijpen. Weer een paar voorbeelden:

- › **CONCEPT SCREENING:** Als een klant heel veel concepten wil laten onderzoeken, is het handig om eerst een selectie te maken van de meest kansrijke concepten. Zo is er per concept meer tijd om het te bespreken tijdens kwalitatief onderzoek.



- › **'THERMOMETER'**: Als er een kwalitatief onderzoek wordt gedaan naar een bepaald issue, kun je met behulp van kwantitatief onderzoek eerst vaststellen hoe groot en belangrijk dat issue nu precies is. Voor welk deel van de doelgroep speelt het? De uitkomsten van deze meting kunnen dan input vormen tijdens kwalitatief onderzoek.
- › **UITDIEPEN VAN ONDERZOEKSRESULTATEN**: Dit is de meest voorkomende reden om kwalitatief onderzoek te doen na afloop van kwantitatief onderzoek. Zo kun je er achter komen waarom de uitkomsten zijn zoals ze zijn, ze begrijpen, interpreteren en vertalen naar beleid. Denk aan klanttevredenheidsonderzoek. Als uit een kwantitatieve meting komt dat een bepaald onderdeel van de dienstverlening als onvoldoende wordt beoordeeld, dan kun je met behulp van kwalitatief, exploratief onderzoek een oplossingsrichting vinden.

## 18.3 KWANTITATIEF ONDERZOEK, DE HOOFDLIJNEN

Onder een enquête verstaan we het ondervragen van personen in kwantitatief onderzoek, gebruikmakend van een vragenlijst. We bespreken hier de belangrijkste methoden voor een enquête. Er zijn verschillende methoden om vragen door respondenten te laten beantwoorden in een enquête: de dataverzamelingsmanieren. Een onderscheid kan worden gemaakt tussen vraaggesprekken waar een interviewer bij betrokken is (stelt de vragen en noteert de antwoorden, of is aanwezig om toelichting te geven en/of te helpen bij het beantwoorden) en vraaggesprekken waarbij de respondent geheel zelfstandig de vragen beantwoordt.

De hoofdgroepen zijn:

### Interviews zonder interviewer:

- › Elektronisch: Vragen worden gesteld via e-mail of in een vragenlijst op internet.
- › Schriftelijk: Er wordt een vragenlijst verstuurd of overhandigd aan de respondent.

### Interviews met een interviewer:

- › Mondeling (persoonlijk interview, face-to-face): Interviewer en respondent zitten in een gesprekssituatie en kunnen elkaar zien. Belangrijk voordeel is dat ook van observatie gebruikgemaakt kan worden.
- › Telefonisch.

De keuze van de methode vindt plaats op basis van (een combinatie van) argumenten die te maken hebben met de methodologie, de steekproef, tijdschema en kosten. Op basis van verschillende argumenten kan voor verschillende methoden worden gekozen om dezelfde onderzoeksvraag te beantwoorden.

Net als bij de keuze tussen kwalitatief en kwantitatief onderzoek is de keuze van de methode niet altijd eenduidig. Online onderzoek biedt duidelijke voordelen, met name in termen van kosten, doorlooptijd en vindbaarheid van specifieke doelgroepen, maar ook in termen van methodologische mogelijkheden. In veel gevallen lijkt online onderzoek dan ook de eerst aangewezen methode. De methode kent echter ook zijn nadelen en beperkingen: dalende respons en de mogelijke aanwezigheid van 'beroepsrespondenten' of luie respondenten in consumentenpanels. De juiste keuze zal worden gemaakt op basis van de afweging tussen kosten, gewenste omvang van de steekproef en op basis van de kwaliteit van de steekproef en de antwoorden. Voor complexe vraagstellingen, of voor moeilijk bereikbare doelgroepen, kan het zinvol zijn een combinatie van methoden te kiezen.

## Methodologisch

De aanwezigheid van een interviewer kan voordelen hebben, afhankelijk van het onderwerp, de diepgang en de doelgroep. De interviewer kan vragen toelichten indien de respondent deze niet direct begrijpt, kan doorvragen wanneer antwoorden te vrijblijvend zijn ('Wat is de belangrijkste reden voor uw keuze voor dit product?' 'Omdat ik het leuk vind.' 'Wat vindt u er precies leuk aan?') en kan helpen als speciale, wat lastige vraagtechnieken worden gebruikt. Hieraan zit ook een nadeel en dat is beïnvloeding van het antwoord (interviewer bias). Zo is vastgesteld dat in interviews met een interviewer minder kritische, negatieve opmerkingen gemaakt worden over organisaties en hun dienstverlening.

## Kosten

Online onderzoek is vaak de goedkoopste optie bij steekproeven van enige omvang. Het is relatief eenvoudig en goedkoop om bij een panellieverancier een steekproef van respondenten in te kopen. Afhankelijk van hoe moeilijk de specifieke doelgroep te vinden is en hoe lang de vragenlijst is, variëren de kosten per respondent van nog geen euro tot twee tientjes. Schriftelijk onderzoek is, afhankelijk van de gerealiseerde respons, relatief goedkoop ten opzichte van mondeling en telefonisch onderzoek. Telefonisch en mondeling onderzoek zijn relatief duur, omdat de interviewers betaald moeten worden.

## Toonmaterialen

In telefonisch onderzoek kunnen geen toonmaterialen gebruikt worden, bij de andere methoden wel. Toonmateriaal kan breed gezien worden: van het tonen van antwoordmogelijkheden tot en met het laten zien van complete (reclame)filmpjes. Vooral het niet kunnen tonen van antwoordmogelijkheden is voor veel respondenten een belangrijk nadeel. Zo is het gebruik van complexere schalen nauwelijks mogelijk, maar ook voor andere vragen kan het een belangrijke beperking zijn. Telefonisch onderzoek is dan ook alleen geschikt voor vragen waarvan mag worden aangenomen dat de antwoorden 'voor in het hoofd' van de respondenten zitten.

## Controle en motivatie van de respondent

Een nadeel van de methoden waarbij respondenten zelf een vragenlijst invullen, is dat het vaak niet mogelijk is om te controleren of respondenten hun best doen. Met name bij online onderzoek kennen we het fenomeen 'beroepsrespondenten'. Omdat er een financiële beloning wordt geboden voor deelname aan onderzoek, hebben respondenten een motivatie om zoveel mogelijk aan onderzoek mee te doen en zo snel mogelijk het onderzoek af te ronden. Ervaring leert dat, afhankelijk van de kwaliteit van het panel, tussen de 5% en 35% van de respondenten als niet serieus aangemerkt kan worden. Gelukkig leveren de meeste enquêtetools ook informatie op waarmee we kunnen beoordelen hoe serieus een respondent een vragenlijst heeft ingevuld. De belangrijkste en meest praktische indicator is wel de invultijd. Maar het is ook eenvoudig om te kijken naar zaken als de spreiding in antwoorden en de consistentie in antwoordpatronen. Het belangrijkste blijft echter om een vragenlijst zodanig op te stellen dat de respondent zich niet als 'beroepsrespondent' gaat gedragen. Een interviewer kan een respondent motiveren om serieus de vragen te beantwoorden en ook om door te gaan met invullen als hij of zij geen zin meer heeft.

## Tijd

Online onderzoek heeft een zeer korte doorlooptijd voor het veldwerk, telefonisch onderzoek een redelijk korte doorlooptijd en mondeling en schriftelijk onderzoek hebben een langere doorlooptijd.

## Steekproef

Hoe vinden we onze respondenten? We spreken hier over het steekproefkader. Dit kan gebeuren via lijsten van adressen, telefoonnummers, e-mail adressen of via het werven van respondenten op straat, van deur tot deur, op specifieke plekken (bijvoorbeeld in een winkelcentrum) of anderszins (bijvoorbeeld random digit dialling bij telefonisch onderzoek). Voor online onderzoek is er een breed aanbod van panelbeheerders. In deze panels zitten personen die

hebben toegezegd te willen meewerken aan onderzoek tegen een kleine vergoeding en van deze personen zijn vaak veel gegevens beschikbaar: demografische kenmerken, zoals geslacht, leeftijd, opleiding, etc., maar ook gegevens over bezit en gedrag, waardoor het eenvoudig is om bepaalde groepen mensen te vinden. Voor sommige onderzoeksvragen volstaan online panels juist weer niet. Denk aan onderzoeken met een sterk lokaal karakter, waarbij je bijvoorbeeld bezoekers van een bepaald winkelcentrum wilt interviewen.

Belangrijk is ook de vraag of het steekproefkader een representatieve steekproef kan opleveren. Ook zonder een grondige kennis van de steekproeftheorie zal het duidelijk zijn dat als een steekproef getrokken wordt op een manier die bepaalde groepen personen uitsluit, dit problemen oplevert.

## 18.4 KWALITATIEF ONDERZOEK, DE HOOFDLIJNEN

In hoofdlijnen kunnen we kwalitatief onderzoek indelen in drie soorten: groepsdiscussies, individuele diepte-interviews en online kwalitatief onderzoek. De belangrijkste vraag die je moet beantwoorden om een keuze te maken tussen de verschillende opties, is of je wel of geen interactie tussen respondenten wilt. De groepsdiscussie en het individuele interview worden slechts beperkt besproken. Iets uitgebreider staan we stil bij het online kwalitatieve onderzoek. Ook behandelen we twee alternatieven, die vaak net iets meer inzichten bieden dan alleen de traditionele methoden, namelijk co-creatie en case study. Vooral bij complexe vraagstukken zijn deze methoden zinvol, omdat traditionele methoden dan vaak een te eenzijdig beeld opleveren.

### Groepsdiscussies

Bij een groepsdiscussie gaan 4 tot 10 deelnemers met elkaar in discussie onder leiding van een moderator. Deelnemers

horen elkaars argumenten en ideeën en kunnen daarop verder redeneren. Zo ontstaan nieuwe ideeën en zienswijzen. Deze vorm van onderzoek wordt dus vooral ingezet om ideeën op te doen en argumentatie helder te krijgen. Het gaat meer om de breedte dan om de diepte.

Vanuit wetenschappelijke hoek is er kritiek op de toepassing van groepsdiscussies. Zo bleek uit onderzoek (Morais) dat de gemiddelde spreektijd in een 2 uur durende discussie per deelnemer 10 minuten bedraagt. Dit is te weinig om echt tot een diep inzicht te komen in hoe iemand denkt over een onderwerp. Verder bleek uit onderzoek van Dunbar dat het vergroten van de groepen vanaf drie personen geen positieve invloed heeft op de inzichten die boven water komen. Hij zegt hierover: 'Er lijkt een doorslaggevende bovengrens van ongeveer vier te bestaan aan het aantal mensen dat samen een gesprek kan voeren.'

Deze kritiek lijkt de populariteit van groepsdiscussies weinig kwaad te doen. De reden hiervoor is dat groepsdiscussies telkens weer bruikbare antwoorden op onderzoeksvragen opleveren. Belangrijke boodschap is dat het nut van groepsdiscussies enkel en alleen voortkomt uit de groepsdynamiek. Een moderator moet er dus alles aan doen om deze dynamiek te stimuleren. Daarnaast dienen groepsdiscussies enkel te worden ingezet als deze groepsdynamiek nodig is om de onderzoeksvragen te beantwoorden.

### Single interviews

Bij sommige vraagstukken wil je juist de groepsdynamiek uitschakelen. Denk aan de reacties op een televisiecommercial of een productidee. Dit zijn in principe individuele meningen. Als we binnen een groep respondenten deze meningen peilen, dan zullen deze gekleurd worden door de reacties van de anderen in de groep en dat willen we vaak niet. Onderstaand voorbeeld geeft het risico weer van het gebruik van groepsdiscussies als het gaat om individuele processen:

Single interviews geven je als onderzoeker de mogelijkheid om langere tijd met iemand uit de doelgroep van je klant te spreken en hem of haar door en door te begrijpen.

Een reclamebureau had een campagne bedacht met daarin een grapje. Er was echter twijfel of dit grapje goed begrepen werd (en vervolgens ook leuk werd gevonden). Men besloot een onderzoek te doen en organiseerde twee groepsdiscussies met ieder acht deelnemers. In beide discussies was er één respondent die het grapje begreep en dit uitlegde aan de rest van de groep. Het grapje werd leuk gevonden en de campagne werd ontwikkeld. Toen deze op de buis kwam, vielen de reacties erg tegen. Veel mensen bleken het grapje niet te snappen. Had men de campagne getest met behulp van individuele interviews, dan was men er achter gekomen dat maar één op de acht consumenten het grapje begreep.

Dit maakt direct contact tussen onderzoekers en een doelgroep mogelijk, waardoor het een waardevol medium is geworden voor marktonderzoek. De meest veelbelovende vorm van online kwalitatief onderzoek is onderzoek met behulp van een research community (MROC, ofwel Market Research Online Community). Deze methode houdt in dat een aantal deelnemers gedurende een langere periode in een afgesloten sociaal netwerk met elkaar in discussie gaan en opdrachten uitvoeren. Deze methode biedt meer dan alleen praktische voordelen ten opzichte van offline alternatieven. Uit een pilot door Delta Marktonderzoek en CG Selecties bleek de methode een aantal praktische en methodologische voor- en nadelen. In de tabel op de volgende pagina worden deze opgesomd.

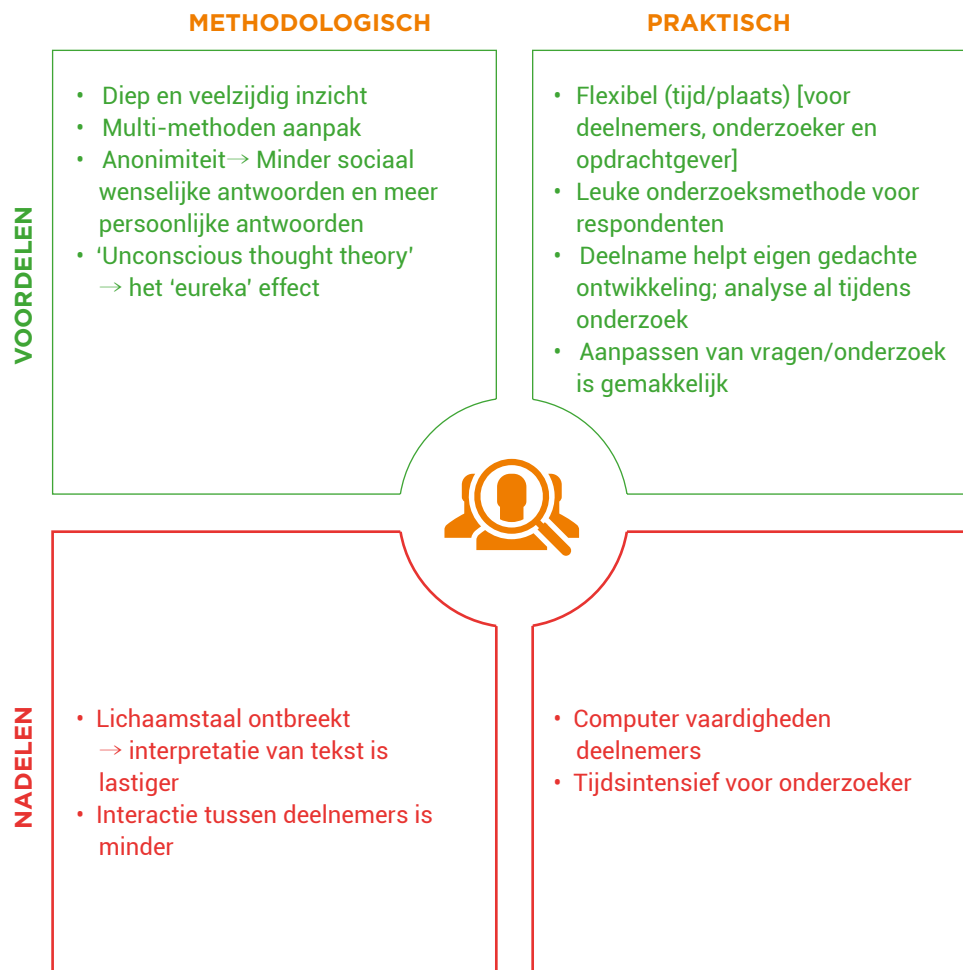
De combinatie van de praktische en methodologische voordelen zorgt ervoor dat de verwachtingen over dit nieuwe gereedschap van de marktonderzoeker hooggespannen zijn.

## Online kwalitatief onderzoek

Een vorm van kwalitatief onderzoek die erg in opkomst is, is online kwalitatief onderzoek. Hier zijn verschillende varianten van, variërend van online individuele chatsessies tot groot-schalige, permanente onderzoekscommunities. Voor een overzicht verwijzen we naar het boek *'The handbook of online and social media research'* van Ray Poynter.

In de afgelopen twee decennia is online dataverzameling de meest gebruikte methode geworden als het gaat om kwantitatief onderzoek. Online kwalitatief onderzoek werd veel langzamer geaccepteerd. In eerste instantie begon dit aarzelend door kwalitatieve methoden, zoals groepsdiscussies en interviews, online toe te passen. Specifieke online kwalitatieve methoden kwamen pas echt op gang met de opkomst van sociale media. Voor veel mensen is het gebruik van sociale media een onderdeel van het dagelijks leven geworden.

**Figuur 18.2 Voor- en nadelen Market Research Online Community (MROC)**



## Co-creatie

Bij co-creatie creëren producenten of dienstverleners samen met hun afnemers of leveranciers nieuwe of verbeterde producten of diensten. Consumenten of afnemers worden actief uitgenodigd om nieuwe ideeën te bedenken en deze met elkaar te delen en te verbeteren. Je kunt erover discussiëren of co-creatie strikt genomen wel onder de noemer 'marktonderzoek' zou moeten vallen. Dit omdat we doelgroepen rechtstreeks laten helpen bij het oplossen van marketingvraagstukken, daar waar marktonderzoek traditioneel ophoudt bij het stellen van vragen en het luisteren naar de antwoorden. Voor ons valt co-creatie wel degelijk onder de noemer marktonderzoek, simpelweg omdat het een manier is om voorkomende marketingvragen te beantwoorden door doelgroepen erbij te betrekken en wederzijds begrip te vergroten.

Trendwatching.com definieert het fenomeen co-creatie als volgt:

---

*“ The phenomenon of corporations creating goods, services and experiences in close cooperation with experienced and creative consumers, tapping into their intellectual capital, and in exchange giving them a direct say in (and rewarding them for) what actually gets produced, manufactured, developed, designed, serviced, or processed. ”*

---

Een goed voorbeeld van een samenwerking tussen klanten en merk is de manier van werken van wijnwinkel Grapedistrict. Samen met klanten co-creëren ze het assortiment en tegelijkertijd zorgt men ervoor dat deelnemende consumenten promotors worden van het merk Grapedistrict.



De oprichters van Grapedistrict namen de tegendraadse beslissing om niet meer dan 125 flessen in de winkel te zetten. Ter vergelijking, in een wijnwinkel liggen al gauw 500 flessen en een grote supermarkt heeft er 300. 'Als je een minder groot assortiment hebt, maak je het mensen makkelijker om te kiezen', zegt Groenevelt. 'Maar tegelijkertijd dachten we: wie zijn wij om te bepalen welke wijnen we moeten inkopen? Dus hebben we een systeem bedacht waarbij onze klanten meehelpen het assortiment te bepalen.' Elke wijn wordt twee keer geproefd. Eerst door het 'proefpanel', bestaande uit een aantal wijnprofessionals (waaronder de oprichters van Grapedistrict). De goedgekeurde wijnen worden maandelijks aan groepjes klanten voorgezet: het 'proefpanel'. 'Dan zetten we vijftien wijnen voor en laten ze beoordelen op smaak, uiterlijk en prijs. En afhankelijk van de reacties beslissen we of de wijn de winkel in mag.' Groenevelt is trots op dit systeem: 'Wij zijn ervan overtuigd dat we de enigen in de wijnwereld zijn die naar de consument luisteren.' De proefpanels zijn dermate succesvol dat Grapedistrict nu zint op andere manieren om zoveel mogelijk klanten een oordeel te laten vellen over nieuwe wijnen, bijvoorbeeld via internet.

Bron: [www.bno.nl/artikelen/klare-wijn](http://www.bno.nl/artikelen/klare-wijn)

De komst van het internet maakt het voor bedrijven mogelijk om direct en interactief met hun eindgebruikers te communiceren. Het hele proces van het uitnodigen tot het bedenken van ideeën, het reageren op elkaars ideeën, het selecteren en verder uitwerken van ideeën, kan grotendeels online en geautomatiseerd plaatsvinden. Uiteraard biedt dit grote voordelen, denk aan kosten, snelheid en de mogelijkheid tot het bij elkaar krijgen van grote aantallen deelnemers. Aan een online proces kunnen zonder problemen duizenden deelnemers meedoen, vanuit heel de wereld. Uiteraard zijn er ook nadelen. Door het laagdrempelige karakter is het moeilijk om controle te houden over het proces en bij grote aantallen deelnemers is het niet mogelijk om uit elke deelnemer het optimale creatieve potentieel te halen.

Daarom zal online co-creatie de 'traditionele' brainstormopzet, waarbij de deelnemers fysiek aanwezig zijn, niet geheel vervangen. Een opzet waarbij de deelnemers, consumenten, leden van een innovatieteam en/of externe experts samenkomen om onder leiding van een ervaren moderator samen ideeën te bedenken, levert in veel gevallen de meest creatieve ideeën op. Voordeel van het feit dat de leden van het innovatieteam zelf actief betrokken zijn bij het bedenken van de ideeën, is dat ontstane ideeën worden gezien als gezamenlijk eigendom. Dit zorgt in een later stadium voor een hogere mate van draagvlak voor de ideeën. Immers, het idee is van het innovatieteam zelf.

Ook mengvormen tussen online co-creatie en traditionele brainstormsessies zijn mogelijk en kunnen heel zinvol zijn. Je kunt hierbij denken aan een opzet waarin eerst door een grote groep consumenten ideeën worden bedacht. Hieruit worden door het innovatieteam de meest kansrijke of originele uitgezocht en die worden vervolgens verder uitgewerkt. Deze uitgewerkte ideeën worden vervolgens weer voorgelegd aan een groep (online) consumenten.

## De case study

In een case study wordt een situatie bestudeerd vanuit meerdere bronnen en met verschillende methoden. Het is niet echt een specifieke onderzoeksmethode dus, eerder een slimme combinatie van meerdere manieren om naar een vraagstuk te kijken. Bij een complex vraagstuk bestaat de oplossing vaak uit verschillende puzzelstukjes die op verschillende manieren boven water gehaald moeten worden. Dit kan ondervraging zijn, maar ook bijvoorbeeld een analyse van interne gegevens.

Een voorbeeld van een toepassing is te vinden in hoofdstuk 10, waar we een voorstel beschrijven voor een onderzoek naar de klachtenafhandeling van een winkelketen (ZorgKring). Met dit onderzoek willen we te weten komen hoe klachten ontstaan en wat er gedaan kan worden om ze op te lossen. We praten dus met klanten over hun klacht, met degenen die klachten in ontvangst nemen en met degenen die klachten oplossen. Op deze manier kunnen we de materie op verschillende manieren belichten en kijken waar zaken fout gaan en vooral hoe fouten kunnen worden voorkomen en opgelost.

Een ander voorbeeld is de vraag van een bouwbedrijf dat graag wilde weten hoe ze het proces van het bouwen van een woning klantgerichter en minder foutgevoelig konden maken. Het proces van het bouwen van woningen is een ingewikkeld traject, met veel betrokkenen. De eindklant natuurlijk, maar ook de architect en de makelaar spelen een rol. Een eenvoudig onderzoek door middel van ondervraging van één of meerdere groepen stakeholders volstond niet. Door middel van een case study werd een aantal projecten onder de loep genomen. Hierbij werd gesproken met een aantal betrokkenen, maar werd ook informatie uit andere bronnen betrokken, zoals de financiële projectadministratie van het bouwbedrijf. Uit onderzoek bleek dat een centraal aanspreekpunt en een centraal punt waar informatie gedeeld werd, ontbrak. Verder bleek dat die projecten waar de (aspirant)

kopers al vroeg bij het bouwproces betrokken waren, de meest winstgevendste projecten waren. Dit leidde tot het opzetten van een community voor (aspirant)kopers, waar alle partijen informatie uitwisselden en contact met elkaar onderhielden.

Een veel voorkomende situatie waarbij zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek noodzakelijk zijn om een volledig antwoord te krijgen op de onderzoeksvraag, vormt het volgende voorbeeld.

## 18.5 CASE: IMAGO BELEGGINGS- FONDSEN

Een grote bank in Nederland heeft een aantal verschillende beleggingsfondsen op de markt. Vastgesteld wordt dat er de afgelopen maanden sprake is van een relatief grote uitstroom van beleggers. Verondersteld wordt dat dit sterk correleert met de tegenvallende rendementen van één van de grotere fondsen.

Men wil klanten behouden en nieuwe klanten aantrekken. Er wordt gewerkt aan een marketingplan met als doelstellingen:

- › Uitstroom tegengaan
- › Instroom stimuleren
- › Imago verbeteren
- › Opzetten van een communicatiecampagne

Om uiteindelijk dit plan in te kunnen vullen, wil men een verklarend en exploratief onderzoek uitvoeren onder klanten en niet-klanten dat inzicht moet opleveren in de beweegredenen om uit- en in te stappen in de drie grootste fondsen van de bank.

Onderzoeksvragen:

- › Wat zijn de belangrijkste redenen om uit een beleggingsfonds te stappen?
- › Wat zijn de belangrijkste redenen om in een beleggingsfonds te stappen?
- › Wat is het imago van de drie grootste fondsen van de bank?



Alleen kwalitatief onderzoek zou je in dit geval wel vertellen welke redenen een rol spelen bij het in- en uitstappen in beleggingsfondsen, maar niet hoe groot die rol is. En als je alleen kwantitatief onderzoek zou willen doen, loop je tegen het probleem aan dat je niet weet wat je zou moeten meten. In dit geval heb je de sterktes van beide onderzoeksvormen nodig.

Daarom gebruik je in dit geval kwalitatief onderzoek om vast te stellen welke redenen een rol spelen bij instappen en opzeggen en uit welke relevante elementen het imago van een beleggingsbank bestaat. Maar dan weet je nog niet hoe belangrijk elk van de elementen is en hoe sterk het imago is op elk van de onderdelen (en waarschijnlijk wil je ook weten hoe het imago zich verhoudt tot de concurrentie). Dit kun je vaststellen met behulp van een kwantitatief imago-onderzoek.

## 18.6 TOT SLOT, EEN ONDERZOEKS-AANPAK VOOR DOBBER MAGAZINE



We komen nog één keer terug op het voorbeeld van Dobber. De oorspronkelijke vraag was een kwantitatief telefonisch onderzoek onder lezers. Na de interne en externe analyse kwamen we op de volgende onderzoeksvragen:

- › Hoe waarderen de huidige lezers (onderdelen van) het blad?
- › Wat zijn de belangrijkste redenen voor lezers om het blad op te zeggen?
- › Welke informatie zoeken en gebruiken sportvissers?
- › Hoe komen ze aan deze informatie? Wat zijn de belangrijkste bronnen?
- › Wat voor soort informatie zouden de leden willen vinden op de website?
- › Welke aanvullende functionaliteiten van de website zouden de leden nuttig vinden?
- › Wat voor functionaliteiten en informatie bieden websites van concurrerende uitgaven?

We lopen de 4 vragen langs om de optimale onderzoeksaanpak te bepalen.

**1. Is de informatie die we nodig hebben al ergens te vinden of moeten we zelf data verzamelen?**

De meeste informatie is nog niet beschikbaar, daar moeten we zelf naar op zoek. Uitzondering vormen de derde en de laatste onderzoeksvraag. Daarvoor kunnen we een blik werpen op beschikbare informatie (online) over vissen.

**2. Kunnen we de benodigde informatie verkrijgen door mensen te ondervragen of kunnen we beter observeren/registreren?**

Aangezien het gaat om meningen en behoeften, ontkomen we er niet aan om het aan de doelgroep zelf te vragen. Uitzondering vormen wederom de derde en de laatste onderzoeksvraag.

**3. Willen we een effect meten of voorspellen?**

Nee, in deze fase nog niet. Vooral nog gaat het vooral om het begrijpen van de doelgroep. In een latere fase, als we nieuwe ideeën voor het blad zouden willen toetsen, kunnen we denken aan een onderzoeksopzet in de vorm van een experiment.

**4. Willen we meten of begrijpen?**

Vooral nog gaat het in de kern om het begrijpen van de doelgroep. In een latere fase zouden we eventueel bevindingen kunnen kwantificeren, met name als het nodig is om business cases door te rekenen, zijn kwantitatieve inzichten van belang.

Op basis van deze analyse komen we het volgende onderzoeksadvies: een kwalitatief onderzoek door middel van individuele diepte-interviews onder lezers en niet-lezers, aangevuld met een scan van beschikbare informatie en functionaliteiten op (concurrerende) websites over vissen.



# NAWOORD

De methode die we in dit boek beschreven hebben, komt voort meer dan 60 jaar ervaring in marktonderzoek en duizenden onderzoeksprojecten. We hebben gemerkt dat het model dat we gebruiken om problemen uiteen te rafelen universeel is. Het leidt altijd tot een helder inzicht in de te onderzoeken problematiek, waardoor de keuze voor de optimale onderzoeksmethode makkelijker wordt.

De nadrukkelijke koppeling met beslissingen die genomen gaan worden op basis van marktonderzoek zorgt ervoor dat de bruikbaarheid van onderzoeksresultaten sterk wordt verbeterd. Eén ding staat als een paal boven water: Een goed marktonderzoek geeft heldere antwoorden op de juiste onderzoeksvragen. En deze antwoorden leiden direct tot aanbevelingen die de opdrachtgever helpen om beslissingen te nemen.

We hebben laten zien dat de keuze voor de juiste onderzoeksmethode niet altijd zo voor de hand liggend is als we denken. We moeten rekening houden met menselijke en praktische beperkingen. Aan de andere kant zijn er ook nieuwe mogelijkheden om onderzoek te doen. Er komt steeds meer geweldig gereedschap ter beschikking, waardoor het kiezen van het juiste gereedschap steeds moeilijker wordt.

We hopen dat we met dit boek een bijdrage hebben geleverd aan het vakgebied marktonderzoek. Maar bovenal hopen we een bruikbare en praktische aanpak aangereikt te hebben waar andere onderzoekers hun werk beter mee kunnen doen.

Heb je vragen, opmerkingen, klachten, of wil je gewoon iets kwijt naar aanleiding van dit boek? Neem dan vooral contact op met ons op. Dat kan rechtstreeks via onderstaande e-mailadressen of via de website **[www.watisdevraag.nl](http://www.watisdevraag.nl)**. We zouden het in elk geval waarderen als je via de site laat weten wat je van het boek vindt.

**Erik de Kort**, [info@emresearch.nl](mailto:info@emresearch.nl)

**Durk Bosma**, [DurkBosma@deltamarktonderzoek.nl](mailto:DurkBosma@deltamarktonderzoek.nl)

# LITERATUURLIJST

- Abawi, Qualitative and Quantitative Research, Reproductive health research methodology training at the Ministry of Public Health Kabul, Afghanistan, 3-12 January 2008
- Abell, D.F. and Hammond, J.S., (1979), *Strategic Market Planning*, 1979, *Problems and analytical approaches*, Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs N.J.
- Adams, R., (2008), *Branchmarking – over inspiratie, ideeën en innovatie*, Six Fingers
- Argyle, M., (1972), *The psychology of interpersonal behaviour*, Penguin, Harmondsworth
- Ariely, D., (2010), *Volmaakt onvoorspelbaar (The upside of irrationality)*, Uitgeverij Contact, Amsterdam
- Bearden, W.O., Netemeyer, R.G., (1998), *Handbook of marketing scales*, 2<sup>nd</sup> edn, Sage Publication. London
- Birdwhistle, R., (1965), *A Review of General Semantics*
- Chan Kim, W. and Mauborgne, R., (2011), 10e ed. *De blauwe oceaan, creatieve strategie voor nieuwe, concurrentievrije markten*, Uitgeverij Business Contact, Amsterdam
- Dunbar, R., (1996), *Grooming, Gossip and the Evolution of Language*, Harvard University Press
- Dijksterhuis, A. (2010), *Het slimme onbewuste*, Uitgeverij Bert Bakker, Amsterdam
- Dijkstra, W., Smit, J., (1999), *Onderzoek met vragenlijsten, een praktische handleiding*, VU Uitgeverij, Amsterdam
- Earls, M., (2009), *De ultieme kudde*, Maven Publishing B.V. Amsterdam (Nederlandse vertaling door Peter de Jong)
- Festinger, L., (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanston, IL: Row, Peterson
- Fogg, B.J., (2003). *Persuasive Technology - Using computers to change what we think and do*, MArgon Kaufmann Publishers
- Gladwell, M., (2005), *Blink: The Power of Thinking Without Thinking*, Back Bay Books, New York
- De Groot, M. (2011), *Accessing 'You': A Methodological Evaluation of Online Communities as a Market Research Tool*, Delta Marktonderzoek, Den Haag
- Heeg, R., (2009), *'Marktonderzoekers moeten vooral goed zijn in marktonderzoek.'*, Clou 44
- Heeg, R., (2012), *Marktonderzoek 2012, De stand van het vak* (Tijdschrift voor Marketing)
- Heij, K., Visser, W., (2008), *Schrijven in Eenvoudig Nederland*, SDU Uitgevers, Den Haag
- Kooiker, R., (2011), *Marktonderzoek, 7<sup>e</sup> ed.*, Noordhoff Uitgevers, Groningen
- Kahneman, D., (2012), *Thinking fast and slow*, Penguin books Ltd., London
- Kador, J., (2009), *Effective apology*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, USA
- Kotler, P., Armstrong, G. Wong, V., Saunders, J., (2008), *Principles of Marketing, fifth European Edition*, Pearson Education Limited, Harlow Engeland

- Lamme, V., (2012), *De vrije wil bestaat niet*, Uitgeverij Bert Bakker, Amsterdam
- Leeflang, P., (2003), *Marketing*, 2<sup>e</sup> ed. Stenfert Kroese, Leiden
- Levitt, S. & Dubner, S.J., (2005), *Freakonomics (revised and expanded edition)*, William Morrow, New York
- Morais, R., (2001), *The end of Focus Groups*, Quirk's Marketing Research Review
- Moran, R. (2011), *The Futures of Market Research*, verschenen in *Leading Edge Marketing Research: 21<sup>st</sup>-Century Tools and Practices*, Kaden, Linda & Prince, SAGE Publications, Thousand Oaks, USA
- Olivier, L. (2015), *De toekomst van de marktonderzoeker: Simpel statisticus of zelfstandig specialist*, Clou 73)
- Van Ossenbruggen, R., (2009), 'Van verzamelen van data naar leveren van klantinzichten.', Clou 44.
- Van Ossenbruggen, R., (2012), *Earning A Seat At The Table*
- Pelsmacker, P. De, en van Kenhove, P., (2010), *Marktonderzoek, methoden en toepassingen*, ed. 3<sup>e</sup> ed., Pearson Education, Amsterdam
- Porter, M., (1992), *Concurrentievoordeel*, Uitgeverij Business Contact, Amsterdam
- Poynter, R., (2010), *Handbook of Online and Social Media Research*, Esomar
- Rademaker, D. & Rob Drent, (2004), *De focusgroep is passé*. In: Tijdschrift voor Marketing, maart 2004
- Rodenberg, J., (2004), *Enterprise intelligence: het creëren van de intelligente en alerte organisatie*, Eburon Delft
- Velde, M. van der, Jansen, P., Anderson, N., (2004), *Guide to management research methods*, Blackwell Publishing Ltd.
- Surowiecki J. (2004), *The Wisdom of Crowds*, Random House Inc.
- Smith, D.VL. & Fletcher, J.H., (2004) *The art & science of interpreting market research evidence*, John Wiley & Sons, Chichester
- Vellis, R.F. de, (2003), *Scale development, theory and applications*, 2<sup>nd</sup> ed., Sage Publication, London
- Verhallen, Th.M.M., Rede, uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar in het psychologisch marktonderzoek aan de Katholieke Universiteit Brabant te Tilburg op vrijdag 7 oktober 1988
- Wit, M. de, (2003), *Segmentatie, hoe doe je dat?*, Kluwer, Deventer
- Wegner, D.M., (2010) (Nederlandse vertaling), *De illusie van de vrije wil*, Uitgeverij Bert Bakker, Amsterdam
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A, Berry, L.L., (2009), *Delivering quality service*, Simon & Schuster

# FIGUURLIJST

Figuur 2.1	Waardeketen / Intelligence Pyramid	pag. 29
Figuur 3.1	Onderzoek als lineair proces	pag. 31
Figuur 3.2	Onderzoek als circulair proces: de sleutel	pag. 33
Figuur 4.1	Basismodel probleemanalyse	pag. 40
Figuur 6.1	Basismodel probleemanalyse II	pag. 60, 74
Figuur 6.2	Typen onderzoek	pag. 66
Figuur 6.3	Soorten probleemstellingen	pag. 69
Figuur 7.1	The mantra of marketing	pag. 80
Figuur 7.2	Soorten beslissingen	pag. 82
Figuur 11.1	Model invloed prijs op koopgedrag	pag. 122
Figuur 11.2:	Model koopintentie en koopgedrag	pag. 123
Figuur 11.3:	Model invloed prijs op koopgedrag met als voorwaarde type product	pag. 124
Figuur 11.4:	Model van klanttevredenheid: van prestatie naar loyaliteit	pag. 127
Figuur 11.5	Wat verklaart het menselijk gedrag?	pag. 133
Figuur 12.1	Resultaat aankoopintentie	pag. 141
Figuur 12.2	Resultaten aankoopintentie versus benchmark	pag. 142
Figuur 17.1	Verband tussen soort onderwijs en kwaliteit van onderwijs	pag. 179
Figuur 17.2	Verband tussen alcoholconsumptie en ski-ongelukken	pag. 180
Figuur 18.2	Voor- en nadelen Market Research Online Community (MROC)	pag. 196





# WATISDEVRAAG.NL

'**Wat is de vraag?**' geeft een praktische aanpak en krachtige tools die je helpen om een goed marktonderzoek op te zetten. Onder 'goed' marktonderzoek verstaan we onderzoek dat daadwerkelijk gebruikt kan worden als fundament voor (marketing)beslissingen. We laten zien hoe een gedegen probleemanalyse vooraf het verschil maakt tussen bruikbaar en overbodig marktonderzoek.

We beschrijven de zoektocht naar het echte probleem bij marktonderzoek: de juiste onderzoeksvragen. Dit helpt opdrachtgevers beter te begrijpen welke informatie zij echt nodig hebben. Stap voor stap wordt uitgelegd hoe je tot de juiste onderzoeksvragen komt. Vervolgens beschrijven we de keuze voor de juiste methoden en technieken om die onderzoeksvragen te beantwoorden. Het boek biedt een verfrissende kijk op wat wel en niet onderzocht kan worden en welke methodes zich daar het beste voor lenen. Misverstanden en mythes worden ontzenuwd. Zo ontstaat een reëel beeld van wat je met marktonderzoek kan en niet kan.

► **Wiebe de Ridder, Strategisch Marketeer SBRCurnet:**

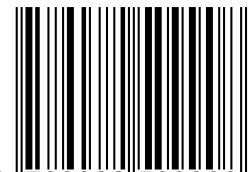
"Dit boek gaat over de essentie van marktonderzoek en het aanpakken van marketingvraagstukken."

► **Prof. Dr. Edward Groenland, Professor of Business Research Methodology Nyenrode Business Universiteit:**

"Niet alleen kopen dus, maar ook grondig bestuderen, en daarna toepassen in je eigen, professionele praktijk!"

► **Engel Muller, organisatieadviseur:**

"De Kort en Bosma slagen er in de nadruk daar te leggen waar deze hoort: wat is ook alweer uw vraag? En dat in duidelijke, overzichtelijke, to-the-point, prettige en korte hoofdstukken met aansprekende voorbeelden. Dit maakte dat ik het boek met plezier gelezen heb en ga aanbevelen aan ieder die regelmatig vragen neerlegt bij marktonderzoekbureaus en die zelf marktonderzoeker is."



9 789082 509908 >